

**Liderazgo en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje de la Universidad
Nacional: gestión educativa para el fortalecimiento de los equipos de trabajo**

**Tesis presentada en la
División de Educación para el Trabajo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional**

**Para optar al grado de Maestría en
Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**

**Ana Patricia Artavia Gutiérrez
Yorleny Fallas Trejos**

Julio, 2021

**Liderazgo en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje de la Universidad
Nacional: gestión educativa para el fortalecimiento de los equipos de trabajo**

**Tesis presentada en la
División de Educación para el Trabajo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional**

**Para optar al grado de Maestría en
Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**

**Ana Patricia Artavia Gutiérrez
Yorleny Fallas Trejos**

Julio, 2021

**LIDERAZGO EN LA ESCUELA DE LITERATURA Y CIENCIAS DEL LENGUAJE
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL: GESTIÓN EDUCATIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Ana Patricia Artavia Gutiérrez

Yorleny Fallas Trejos

APROBADO POR:

DIRECTORA TFG

MSc. Silvia Salas Soto

INVITADA

MSc. Evelyn Vargas Hernández

DIRECTORA

UNIDAD ACADÉMICA

M.Ed. Lidieth Montes Rodríguez

**ANA LIDIETH
MONTES
RODRIGUEZ
(FIRMA)**

Firmado digitalmente
por ANA LIDIETH
MONTES RODRIGUEZ
(FIRMA)
Fecha: 2021.08.12
09:17:42 -06'00'

COORDINADORA

MSc. Evelyn Chen Quesada

**EVELYN CHEN
QUESADA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente
por EVELYN CHEN
QUESADA (FIRMA)
Fecha: 2021.08.11
21:00:55 -06'00'

Nota: dadas las condiciones de excepcionalidad generadas en atención al Decreto Ejecutivo 42227-MP.S emitido el 16 de marzo, por la Presidencia de la República y el Ministerio de Salud y con base en los siguientes comunicados generados por la gestión universitaria, la hoja de firmas contiene únicamente la firma digital de la persona directora de la Unidad Académica, y coordinadora del posgrado con base en el acuerdo UNA-CO-CIDE-ACUE- 214-2020.

Dedicatorias

Dedico este proyecto de mi vida primero a Dios porque ha sido mi fortaleza para realizar este proceso de crecimiento profesional y me ha acompañado en el camino hasta llegar a este punto final.

También dedico este esfuerzo a mis hijos e hijas: Ana Gabriela, Jorge y Esther, Luis y Laura, quienes me han acompañado en todo momento con sus palabras de motivación y creyendo en mis capacidades para asumir este reto.

Ana Patricia Artavia Gutiérrez

Dedico este proyecto a Dios, quien me inspiró y movió a tomar la decisión de asumir este reto, sabiendo que en sus caminos (planes) hay propósitos eternos.

A mi familia, pilar fundamental de mi vida, y a mi hijo Paulo, por apoyarme siempre y sonreír conmigo en el camino.

Yorleny Fallas Trejos

Agradecimientos

De todo corazón, primero le agradezco a Dios por la oportunidad que me ofreció para realizar este sueño de estudiar una maestría, Él fue quien me condujo para llegar a ella y me ha dado la fortaleza para enfrentar el reto.

A la profesora Silvia Salas, por ser una guía en este proceso trimestre a trimestre, por compartir con nosotras sus conocimientos y por apoyarnos en todo momento, sobre todo en los más difíciles, su sabiduría y su comprensión nos han animado a continuar para llegar al final.

A mi compañera de TFG, Yorlenny Fallas, una mujer maravillosa, perseverante y comprensiva, quien ha sido mi gran apoyo en todo este proceso, juntas hemos transitado por el camino de la maestría, luchando y acompañándonos para alcanzar hoy este triunfo, muchísimas gracias. Dios te colme de éxitos con este triunfo.

A mis compañeras y compañeros de maestría por su invaluable amistad, compromiso, ejemplo de perseverancia, por sus consejos, apoyo en la tecnología y su gran paciencia en las extensas jornadas virtuales compartidas, por todo el respeto que siempre me externaron, Dios bendiga su camino.

Le agradezco profundamente a Ana Gabriela, a Jorge y Esther, a Luis y Laura, por creer en mí y motivarme a dar el paso hacia este logro, su incondicional apoyo ha sido muy valioso para mí.

A mis nietos Tomás Felipe y Julián Eduardo porque han sido mi inspiración para llevar adelante este proceso, son el tesoro más valioso para mí.

A mi padre por su ejemplo de perseverancia y a mi madre por toda su ternura, ambos han creído en mí y me han apoyado para alcanzar este sueño.

Ana Patricia Artavia Gutiérrez

Agradezco a Dios por su gracia y misericordia, por cada detalle, por su visible acompañamiento, la fortaleza e inspiración en la construcción de una idea, que hoy se materializa en una meta cumplida.

Agradezco a mi compañera Patricia Artavia porque, sin conocerme, decidió asumir este reto y compartir mil aventuras juntas, enseñándome en el proceso fortaleza, valentía, compromiso, carácter y un verdadero liderazgo.

Al equipo de profesores de la maestría, en especial a la profesora Silvia por todo su apoyo y acompañamiento. A los compañeros de la generación 2020, quienes demostraron un verdadero liderazgo, en un año y medio lleno de retos, aprendizaje, cambio de modalidad y pandemia.

A las autoridades de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, períodos 2016-2021 y las actuales 2021-2026, por creer en el proyecto desde el inicio y considerarlo en sus objetivos futuros. Al cuerpo administrativo de la Escuela, mis compañeros, mi familia laboral, quienes decidieron apuntarse en el proyecto.

Por último, pero no menos importante, a mi amada Universidad Nacional, institución que me abrió sus puertas ¡hace más de 20 años!, y a la cual le debo una gran parte de lo que soy hoy.

Yorleny Fallas Trejos

Resumen

Artavia, A. y Fallas, Y. *Liderazgo en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje de la Universidad Nacional: gestión educativa para el fortalecimiento de los equipos de trabajo.*

Este estudio explica la complejidad de la gestión en una organización educativa y cómo las habilidades de liderazgo se convierten en una herramienta que puede marcar el camino para conseguir el éxito en los objetivos propuestos. Con el desarrollo de la habilidad de trabajo en equipo, es posible fortalecer la gestión y potenciar las iniciativas que surjan de las personas colaboradoras, a través del descubrimiento de sus capacidades que promuevan una transformación de lo personal a lo profesional, en la cual reconozcan las fortalezas y las oportunidades de mejora. En el alcance del estudio se demuestra que, el liderazgo puede surgir desde el equipo de trabajo más que en las personas que ejecutan la gestión. Tomando como punto de partida lo anterior, es posible señalar que cada miembro del equipo tiene distintas habilidades que contribuye de forma integral al cumplimiento de procesos, si estas habilidades son canalizadas adecuadamente, unidas a la visión del gestor, se convierte en el binomio ideal de una organización para trabajar por un propósito común. Es por lo anterior, que el objetivo general de la investigación es desarrollar liderazgo en los equipos de trabajo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje de la Universidad Nacional de Heredia para el fortalecimiento de la gestión educativa, en el cual se contempla el equipo administrativo de la ELCL conformado por dieciocho personas adultas jóvenes cuyo rango de edad oscila entre veintiocho y cincuenta años, costarricenses procedentes, en su mayoría, de la provincia de Heredia. Para el desarrollo metodológico de esta investigación se determina que es el *paradigma naturalista* el que señala el camino apropiado para el desarrollo de las acciones propuestas en los objetivos que determinan este estudio, con un enfoque cualitativo debido a que se interactúa con las personas colaboradoras de la ELCL en su contexto natural mediante la conversación y el intercambio de ideas que conceptualizan el conocimiento de su propio entorno, utilizando un diseño de investigación acción (IA) que responde a la preguntas qué, quién, cómo, y para qué. Para el desarrollo de las fases de la IA se eligen instrumentos para la recolección de la información, las técnicas cualitativas: entrevistas y grupos focales, se ejecutó la triangulación con las categorías obtenidas y las fuentes primarias y secundarias para respaldar los objetivos

que guiaron el estudio. A partir del análisis de la información se obtienen resultados conclusivos referentes a los rasgos positivos encontrados, así como los relacionados con acciones que requieren fortalecerse y que propician las oportunidades de mejora. Entre los que se pueden citar se encuentra que se presenta el liderazgo en el equipo administrativo quienes apoyan a la gestión, demostrando sentido de pertenencia, compromiso y lealtad que generan una particular cultura organizacional, en una gestión con procesos organizados y sistematizados, aun así es necesario mejorar la cohesión del equipo, las habilidades de comunicación y negociación e implementar mecanismos para el ejercicio más oportuno y consciente de un liderazgo transformacional que influya en el clima de la organización para favorecer los procesos internos de esta.

Palabras clave: Liderazgo, gestión educativa, equipos de trabajo

Tabla de contenidos

Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	vi
Tabla de contenidos	viii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Capítulo I	1
Justificación	4
Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Antecedentes	8
Contexto del espacio organizacional	20
Capítulo II	24
Marco teórico	24
<i>1.Gestión Educativa</i>	24
<i>2.El liderazgo</i>	34
<i>3.Equipos de trabajo</i>	40
<i>4.La comunicación en los equipos</i>	47
<i>5.Sentido de pertenencia en los equipos de trabajo</i>	63
<i>6.Motivación</i>	64
Capítulo III	69
Marco metodológico y análisis de la información	69
Paradigma	69
Enfoque cualitativo	69
Investigación-acción	72
Fases de la investigación-acción	74
Instrumentos y técnicas de recolección de datos	78
Consideraciones éticas	88

Criterios de rigor	89
Análisis de la información y presentación de resultados	94
Conclusiones	114
Recomendaciones	118
Bibliografía	121
Capítulo IV. Proyecto Transformarse	129
Capítulo V	137
Validación	137
Estrategia de validación	138
Apéndices	141

Índice de tablas

Tabla 1. Teoría clásica y burocrática	29
Tabla 2. Teoría Administrativas	29
Tabla 3. Teorías del desarrollo organizacional	32
Tabla 4. Teorías sobre la motivación	66
Tabla 5. Sujetos y fuentes de la investigación	80
Tabla 6. Distribución de las categoría de análisis de la investigación	84

Índice de figuras

Figura 1. Esquema de las teorías de liderazgo	36
Figura 2. Modelo de negociación ganar/ganar.	61
Figura 3. Modelo de negociación de Harvard	62
Figura 4. Diagrama de bonilla y rodríguez	75
Figura 5. Fuentes de investigación	83
Figura 6. Diagrama de gant elaboración propia.	93
Figura 21. Respuestas población meta, cuestionario de validación	137
Figura 22. Fotografías del taller de validación	140

Capítulo I

La Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje (ELCL) es una unidad académica adscrita a la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional. Su organización se rige según el Estatuto Orgánico (2015) de esta casa de estudio, por lo tanto, las unidades académicas tienen una estructura definida para su funcionamiento, se cuenta con tres órganos colegiados, los cuales son los entes encargados de las aprobaciones finales y decisiones trascendentales como los planes de estudio, reglamentos, el nombramiento del director y subdirector. Además, desde la gestión diaria, las escuelas están estructuradas y organizadas administrativamente por la Dirección y la Subdirección, el personal docente y administrativo. En el caso específico de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje se subdivide en áreas de especialidad a saber: Francés, Inglés, Español y Cursos de Servicio; cada una de ellas está liderada por la figura de un coordinador académico, quienes vienen a sumarse a la gestión académica diaria de la Unidad.

Bajo la estructura descrita anteriormente, convergen otros factores relacionados con la gestión misma de la ELCL, la cual además es parte de su identidad como organización y de la dinámica en sí que la convierten en una de las unidades académicas más grandes de la UNA, y por ende la complejidad de su gestión trasciende el contexto educativo. Con este panorama, se puede puntualizar la importancia que el recurso humano representa en esta dinámica y en muchas ocasiones la motivación, los años de experiencia, el sentido de pertenencia y su estabilidad laboral (si es un docente en propiedad o condición no propietaria), influyen directamente en su desempeño y por ende en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La complejidad de la gestión de la ELCL y sus relaciones exigen una comunicación con mayor claridad de los objetivos de la Unidad Académica, los cuales guíen el trabajo en equipo de las diferentes grupos, para que estos puedan enlazar sus acciones y generar un trabajo interdisciplinario que favorezca el desempeño, tanto del personal docente, como del administrativo en beneficio del estudiantado, cumpliendo así con los objetivos que rigen la Escuela, los cuales, según el Reglamento Interno de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje (1994) se exponen a continuación:

- a. Contribuir al proceso de desarrollo nacional, desde el campo particular de la enseñanza de idiomas, la lingüística y la literatura, mediante la docencia, la investigación, la extensión y la producción.

- b. Estimular las condiciones propicias para el desarrollo de la enseñanza de idiomas en el país.
- c. Estimular las condiciones propicias para el desarrollo de la disciplina lingüística.
- d. Cultivar y difundir los conocimientos en torno a las lenguas costarricenses, para que su valor cultura sea reconocido en el ámbito nacional.
- e. Estimular las condiciones propicias para la creación literaria y su difusión, en el ámbito nacional, en particular, y en el hispanoamericano en general.
- f. Formar un profesional capaz de evaluar diferentes opciones y de ofrecer aportes teóricos y prácticos en las disciplinas que competen a esta Unidad Académica.
- g. Colaborar en la formación de profesionales de otras unidades académicas ofreciendo y coordinando los servicios propios de las disciplinas de la Escuela.

En esta descripción sobre aspectos medulares de la constitución, los fines y objetivos, también resulta relevante tener presente la misión y la visión de la ELCL, las cuales se encuentran en el sitio web oficial y en cuyos postulados se explica lo siguiente:

Misión consiste en contribuir al desarrollo costarricense desde las áreas de conocimiento relacionadas con el lenguaje en sus diversas manifestaciones: la lingüística, los estudios literarios, la enseñanza de segundas lenguas y la traducción. Formas profesionales en grado y posgrado; investiga y produce sistemáticamente; proyecta su labor y dialoga con profesionales y egresados por medio de procesos de formación permanente y de retroalimentación del quehacer, con el fin de mejorar el conocimiento de las necesidades nacionales y de la región en sus áreas de especialidad.

Visión: la ELCL aspira a convertirse en una sólida institución universitaria, de alto nivel académico, en condiciones de promover y desarrollar los campos de conocimiento vinculados con la lingüística, los estudios literarios, la comunicación intercultural, a favor de la protección de todo el patrimonio lingüístico, incluida su producción simbólica en el campo literario <http://www.literatura.una.ac.cr/>

En esta misma línea, no se puede dejar de mencionar otro rango de acción que tiene la Escuela, el cual es que debe responder a un engranaje institucional, derivado de lo anterior, cada unidad académica destina sus esfuerzos y recursos en primera instancia a atender la oferta académica de sus planes de estudio, y la ejecución de programas,

proyectos de investigación, extensión y actividades académicas, esto encuentra su sustento en lo que expresa Gairín, citado por Marambio (2018), donde señala lo siguiente:

Las organizaciones educativas necesitan reestructurarse bajo un modelo de desarrollo organizacional que permita establecer estrategias de gestión cooperativa, avanzar hacia procesos de innovación y, de este modo, crear una institucionalidad capaz de autoevaluarse y generar espacios de cambio cultural desde la propia práctica, con vistas a la necesaria transformación del sistema. (p. 206).

No obstante, mucho del trabajo que se desarrolla no se da a conocer, ni se comunica. La Escuela como tal ha hecho algunos esfuerzos para que se socialice y se proyecte su quehacer académico; sin embargo, la información en la mayoría de los casos se diluye en nichos particulares de interacción, pero no se ha logrado visibilizar el trabajo y aportes que van más allá del proceso de enseñanza-aprendizaje y para lo cual la gestión hace esfuerzos a fin de que se cumpla con estos objetivos. Martínez, M., Martínez, V., Martínez, V., y León (2017) mencionan en su investigación que, “para garantizar la buena salud de una organización humana, se requiere entre otras la existencia de una comunicación dialógica, efectiva, eficiente y eficaz, diseñada para impactar tanto a lo interno como a lo externo” (p. 3). Por lo que, en el escenario expuesto anteriormente, la falta de comunicación no contribuye a un adecuado clima organizacional el cual motive al personal docente en general a proponer iniciativas o participar de las existentes y tampoco hay un desarrollo de esfuerzos de los profesionales condensados para propiciar, que tanto el personal docente como el estudiantado, puedan acceder a servicios de calidad donde se incluyan insumos importantes en la formación académica y profesional, así como los servicios y trámites requeridos en la vida universitaria. En este último punto, el personal administrativo juega un papel importante y no se puede ver como un punto aislado del quehacer académico, si bien es cierto las funciones son diferentes entre uno y otro sector; no obstante, se trabaja por objetivos comunes de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, lo cual implica más bien un trabajo en equipo para mejorar las condiciones de la organización.

Bustamante (2007) establece en su investigación que:

(...) existe una directa relación entre comunicación interna y la cultura organizacional, el clima organizacional, la alineación del personal con los objetivos y un mayor nivel de compromiso con la misión y visión de la institución. Por eso, cuando la comunicación interna es trabajada administrativamente (planificación-ejecución-control) como verdadera herramienta de gestión al servicio de la organización, es posible obtener mayores consecuencias favorables para la organización educativa. (p. 197)

En relación con esto, dado el volumen de personas que se atienden en cada periodo lectivo es necesario contar con procesos bien definidos y se requiere de un compromiso del cuerpo administrativo para brindar el mejor servicio y que su relación con la Escuela durante su permanencia, les permita desarrollar capacidades intelectuales, así como relacionarse positivamente con los diferentes proyectos para que estos les amplíen sus experiencias de aprendizaje hacia su formación profesional.

Por lo anterior, el interés de esta investigación es presentar una propuesta de gestión de equipos de trabajo con una visión de liderazgo transformacional en el personal administrativo debido a su relación constante y permanente con las otras áreas de acción y sobre el cual se apoya el equipo de gestión para la emisión de las directrices, según su ámbito de acción, que faculten alcanzar los objetivos en común de la organización, orientados a la proyección de la ELCL, mediante un compromiso integral en beneficio del estudiantado de las distintas carreras, impactando en el desarrollo de un adecuado clima organizacional para la promoción de una cultura de pertenencia en los distintos equipos de trabajo y que se promueva el liderazgo en cada uno de los colaboradores, para una gestión administrativa más exitosa y acorde con los objetivos de la institución y la Escuela.

Por lo tanto, la pregunta que se plantea en esta investigación es:

¿Cómo desarrollar habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje para el fortalecimiento de la gestión educativa?

Justificación

Esta investigación considera como objeto de estudio a la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, la cual es una unidad académica que con más de 45 años de fundada y que según lo indica Alfaro (2010) esta Unidad Académica:

Nace con la Universidad Nacional. Integra en una solo unidad académica tres Departamentos, Inglés, Español y Francés, de la antigua Normal Superior, pues la privilegiada visión de sus fundadores permitió integrar en una solo instancia el estudio de las disciplinas que estudian el lenguaje humano en todas sus manifestaciones y complejidad. (sic) (p. 9)

El estudio encuentra sustento filosófico y de responsabilidad social para guiar el proceso de construcción en los principios, fines y valores que caracterizan a la Universidad Nacional. Para el caso que nos ocupa, se hará énfasis en dos de sus seis principios, los cuales se pueden extraer del sitio web oficial www.una.ac.cr.

La probidad se define como el deber de toda persona universitaria de actuar con honestidad, rectitud en el ejercicio de los derechos y deberes que la institución le otorga, así como la debida administración y tutela de los recursos públicos bajo su responsabilidad y la transparencia que se refiere a la UNA, mediante la rendición de cuentas, garantiza a la sociedad que cumple con su misión, usa eficientemente los recursos a ella asignados y ejecuta una gestión responsable de estos.

Además, no se puede dejar de lado los valores institucionales de los cuales se resalta dos de ellos como la equidad y la participación democrática. Finalmente, en cuanto a los fines de la UNA, se seleccionan la identidad y compromiso y la interdisciplinariedad, por lo tanto, estos principios, fines y valores son los que se complementan con la línea filosófica de la investigación.¹

En la introducción se aborda parte de la dinámica de la gestión de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, por su naturaleza que integra áreas disciplinarias distintas y que se agrupan en áreas específicas (Inglés, Francés, Español y Cursos de Servicios), lo cual moviliza gran cantidad de personas con requerimientos y servicios relacionados a su quehacer, lo cual implica una coordinación de trabajo en equipo entre las personas líderes de la gestión y acompañadas del personal administrativo de la ELCL; este se compone de 17 personas de las cuales catorce ofrecen apoyo en funciones propiamente secretariales, de asistencia

¹ Ver apéndice 1: eje de ética

administrativa e informáticos y tres en servicios de conserjería. (Saborío y Núñez, 2021, p. 9-10).

De acuerdo con los principios, valores y fines de la UNA y el objetivo de este proyecto, surge la oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo en el equipo de trabajo administrativo según la estructura organizativa de la ELCL, que le permitan en primera instancia lograr los objetivos institucionales y potenciar la oferta académica (planes de estudio) formando profesionales de calidad con habilidades interdisciplinarias como efecto colateral del estudio. En un clima organizacional adecuado, el cual posibilite el aprovechamiento al máximo del recurso humano e institucional en el ámbito de la gestión y la administración, donde se promuevan nuevas oportunidades de crecimiento profesional desde el liderazgo transformacional.

Fernández y Hernández (2013) señalan que el papel del liderazgo consiste en que:

(...) las instituciones deben impulsar los procesos necesarios para garantizar la inclusión y la participación del alumnado en la vida del centro, ofrecer una educación de calidad para todos, contar con el esfuerzo compartido de la comunidad educativa y alcanzar los objetivos marcados en las diferentes normativas educativas. (p. 84)

Por lo anterior, en la gestión educativa, el liderazgo es una habilidad que requieren las personas que integran los equipos, en este caso en el administrativo por su función gestora, promoviendo desde estos las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos para la ELCL, lo cual posibilita establecer desde un enfoque teórico la función tan importante que, en la gestión educativa, debe ejecutar cada persona desde su liderazgo con su respectivo equipo de trabajo.

Un aspecto relevante que se relaciona con el liderazgo es la motivación y los autores Benavides, Weihrich, Cannice, y Koontz (2018) la definen como “la forma de dar a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar su mejor realización” (p. 240). Por tanto, es trascendental motivar un clima organizacional que promueva la calidad de sus colaboradores, para que el trabajo sea exitoso y promueva el bienestar de las personas que laboran en las diferentes dependencias, así como en el estudiantado.

Desde esta visión, es entonces oportuno mejorar el clima organizacional de la ELCL, promoviendo nuevas condiciones para el descubrimiento del liderazgo interno orientado hacia la transformación de las personas colaboradoras, su sentido de pertenencia, tomando en cuenta la motivación y orientado a las habilidades para el fortalecimiento del equipo de trabajo. Desde este punto es que esta investigación pretende proporcionar los elementos más idóneos, según el contexto de la organización en estudio para promover ese clima necesario que conlleve una dinámica participativa que genere mayor compromiso, estabilidad y proyección para la ELCL.

Según las consultas efectuadas a funcionarios con muchos años de servicio en la institución y los documentos históricos en el archivo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, no se ha desarrollado ninguna investigación o diagnóstico de la gestión educativa de la esta. Por lo anterior, no se cuenta con registros formales los cuales evidencien investigación en el clima organizacional, el trabajo en equipo y cómo afecta esto en la actual administración.

Al elaborar una propuesta que contemple todas estas aristas de la actual gestión y de los equipos de trabajo que integran la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje y que, además, esté respaldada por la evidencia teórica, resulta un insumo importante para la gestión desarrollar una investigación con el objetivo de fortalecer acciones en los equipos de trabajo específicamente en el administrativo sustentado en una visión de liderazgo transformacional para un impacto a largo plazo y donde se aproveche todo el potencial del recurso humano con el que se cuenta.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar liderazgo en los equipos de trabajo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje de la Universidad Nacional de Heredia para el fortalecimiento de la gestión educativa.

Objetivos específicos

1. Analizar el liderazgo en los equipos de trabajo para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje.
2. Determinar el liderazgo requerido en los equipos de trabajo para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje.

3. Diseñar una propuesta de liderazgo en los equipos de trabajo que fortalezca la gestión educativa en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje.

Antecedentes

Este apartado presenta los distintos aportes de autores y sus investigaciones sobre las temáticas a tratar durante la investigación, en este sentido se presenta una serie de argumentaciones y referencias las cuales abordan aspectos relacionados con el contexto en el que se lleva a cabo el presente trabajo final de graduación, en ellos se evidencia parte del sustento teórico.

Relacionado con la temática de la gestión educativa hay estudios que exponen aspectos importantes para este trabajo, tal es el caso de la investigación de la autora Quintana (2018) sobre la calidad educativa y gestión escolar, cuyo objetivo es comprender las dinámicas que propician tanto la gestión escolar como la calidad educativa en la realidad de las instituciones, dentro de los resultados obtenidos plantea la importancia de delimitar con claridad lo que se desea alcanzar mediante la gestión educativa para no caer en la mecanización, otro aspecto muy interesante que concluye es sobre los trabajos en equipo, los cuales no son solo para estar o trabajar juntos, sino que deben promover la transformación y el mejoramiento de la organización. (p. 259)

El aporte que este antecedente da a la investigación está en relación con el aspecto de aclarar el concepto de gestión educativa y cómo debe abordarse desde los equipos de trabajo para generar acciones positivas en la organización.

En esta misma línea, Garbanzo (2016) plantea un señalamiento, en su investigación titulada Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación, una revisión conceptual de los principales fundamentos asociados al desarrollo organizacional y que se toman en cuenta en la gestión de los procesos de cambio que deben ejecutarse, el papel de la administración de la educación desde la gestión que, mediante un liderazgo transformador, debe actuar desarrollando organizaciones inteligentes, con culturas renovadas, dispuestas a gestar los cambios necesarios para alcanzar la visión organizacional. En las consideraciones finales, se refiere a que la gestión de la educación posee un rol fundamental en la conducción eficiente de las organizaciones educativas,

desarrollándose como organizaciones inteligentes, de manera que alcancen altos estándares de calidad en el servicio que ofrecen, traducido en una mejor formación según la población meta a la cual se dirige.

Lo anterior, se puede relacionar muy bien con el marco de esta investigación, pues esta se desarrolla en una unidad académica. Garbanzo (2016) refiere a que las universidades como organizaciones educativas se enfrentan, en forma constante, a distintos y complejos desafíos del contexto social exige de ellas procesos como organizaciones productoras del conocimiento.

Ahora bien, Roque, Guerra, Escobar (2016) en su trabajo denominado Aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad NC-ISO 9001 a la dirección del posgrado académico en Cuba, muestran la aplicación de los principios y requisitos de la norma NC-ISO 9001 en el posgrado académico y tienen como caso de estudio la gestión de un programa de maestría en el Centro Nacional de Cirugía de Mínimo Acceso. Los resultados encontraron que para que esta norma sea efectiva se requiere de un cambio en el clima organizacional el cual necesita de una planificación integrada de los objetivos, los indicadores de la calidad y las acciones para el control de los riesgos, en este sentido es importante resaltar que para esta investigación el aporte de este estudio se centra en la conclusión en la cual se comenta sobre la planificación para alcanzar una gestión eficaz dado que es uno de los objetivos del proyecto, el establecer una propuesta de trabajo para la Escuela que beneficie su gestión y por consiguiente su proyección.

En esta misma línea y como aporte a esta investigación que pretende diseñar una propuesta novedosa, se puede citar el estudio del autor Minakata (2009), quien reflexiona sobre la importancia de que las organizaciones educativas están envueltas en dinámicas de cambios sociales en la que la generación de los bienes y satisfactores humanos dependen cada vez más de las capacidades de generar, distribuir y usar conocimientos asociadas a capacidades de aprender de manera flexible, continua y colaborativa. Entre las exigencias indica que se deben considerar los valores como la colaboración, solidaridad, tolerancia, aceptación y convivencia, teniendo claro que estos son fundamentales en la gestión del conocimiento y en la construcción de liderazgo en los equipos de trabajo.

Otro aporte en este campo se puede encontrar en la investigación sobre gestión educativa que presentan Valdés y Huereca (2005) denominado Modelos de gestión de equipos de tutoría en la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, estudio que se relaciona con los objetivos de esta investigación, debido a que los autores proponen identificar y conocer las

formas de gestión y operación de los equipos. Dentro de las conclusiones presentadas establecieron cuatro grandes patrones de gestión tutorial de equipos. Cada modelo ha sido identificado a través de un nombre que resume la característica de operación que le identifica: a) modelo centrado en la operación, b) modelo operativo-académico, c) modelo operativo-formativo y d) modelo operativo-formativo-investigación. Es una forma particular de respuesta organizacional y educativa a los cambios en el paradigma educativo y a los cambios sociales actuales. En relación con la investigación que se efectúa, estos modelos encontrados en el trabajo de las personas tutoras son información importante para analizar el trabajo de las personas colaboradoras de la ELCL y determinar el modelo que utilizan en su gestión educativa.

Otro estudio muy relacionado con esta pretensión es el que presenta Marambio (2018), en su trabajo, pues plantea una dinámica para la transformación cultural, a través de ella se pretende promover una gestión de cambio e innovación para la mejora de la cultura organizacional.

La investigación logró generar conocimiento analítico sobre las prácticas del director escolar y su equipo y proyectó el mapa de desarrollo cultural de la organización, con el fin de identificar necesidades y prioridades de evolución en la institución. Se demuestra que la cultura institucional puede avanzar hacia procesos de desarrollo integral, lo cual da como resultado un proceso de autoaprendizaje donde se resuelven conflictos de modo colaborativo. Para efectos de la investigación en curso, este estudio muestra un modelo de gestión educativa sustentado en valores culturales los cuales permiten el desarrollo de la organización y es un insumo para el proceso de análisis que se ejecuta en la Escuela objeto de estudio.

También es pertinente referirse a estudiosos como Weinsterin (2002), quien plantea otros aspectos como la calidad en la gestión, el cual se constituye uno de los principales retos que deben enfrentar las organizaciones en general y con más aplomo las educativas. Se plantea la existencia de una diversidad de factores críticos que determinan el logro o no de este objetivo, circunscribiendo finalmente al análisis de dos de ellos: profesionalización y liderazgo de los directores. El autor reflexiona en su artículo que no existe un solo factor en el cual podamos invertir que asegure un cambio en todo el sistema. La gestión escolar de calidad se explica por un conjunto de factores que actúan de manera intercalada. En relación con este estudio se coincide en que no existe un solo factor que incida en el éxito de la gestión, pero potencializar

las habilidades de liderazgo en el equipo contribuye a la calidad y a la mejora de la gestión de la organización.

Finalmente, en las investigaciones revisadas también se encontró la tesis de grado de maestría, titulada *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*, elaborada por Bustamante (2007) es un estudio cuyo objetivo general fue identificar y describir los elementos que intervienen en el proceso de comunicación interna en un centro educativo privado y que repercuten en la eficacia de la gestión escolar. La situación que trata el tema es desde el punto de vista teórico sobre la comunicación en las organizaciones, gestión educativa y organización escolar como marco conceptual. El autor concluye que, si el personal de mandos medios tiene una mejor formación y desarrollo de habilidades comunicativas, esta logra ser más fluida, los mensajes llegan mejor. Para la investigación que se elabora, este estudio aporta información relevante para el desarrollo del proyecto a aplicar, debido a que se pretende promover habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo y un factor predominante para el logro de ello es la comunicación efectiva entre los diferentes niveles del contexto de la Escuela que promuevan una gestión educativa con eficacia.

En relación con el tema de liderazgo, la búsqueda de información que antecede a la propuesta de esta investigación, se han encontrado trabajos que aportan datos importantes para la elaboración del estudio. De esta forma, lo que plantea Uribe (2005) es una interesante relación de los conceptos de gestión y liderazgo, y esto permite hacer una transición de una temática a otra, pues el autor presenta una selección de conceptos que pretenden reconocer los aspectos o ámbitos que posibilitan el desarrollo del liderazgo, además sus argumentos sugieren la necesidad de contar con las condiciones para lograr un ambiente de trabajo que promueva una cultura de participación efectiva de las personas colaboradoras para el logro y mejora de su propio quehacer y de los objetivos declarados en el proyecto educativo.

Uribe (2005) explica que hay una distinción entre la gestión y el liderazgo, mientras la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico. La gestión y el liderazgo son dos métodos de actuar diferentes y complementarios cada cual, con su funcionamiento y actividades, ambos necesarios para el desempeño de la organización y sus entornos cambiantes.

Lo anterior es una base para el desarrollo del objetivo de esta investigación en la cual se pretende demostrar cómo las habilidades de liderazgo desde lo transformacional pueden contribuir a mejorar la gestión de la organización y que esto conlleva un equilibrio que promueve el bienestar en el clima organizacional.

En el siguiente estudio, presentado por Fernández y Hernández (2013) se puede observar ejemplos más concretos respecto al liderazgo y la relación que existe con la calidad de la educación mediante su estudio El Liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. En el cual se pretende describir, conocer y explorar competencias, aspectos o estrategias utilizadas en el ejercicio del liderazgo, relacionados con el Modelo de Excelencia de la EEQM (European Foundation for Quality Management), que promueven en centros educativos de orientación inclusiva, al analizar la información recogida concluyen que se asumen los principios básicos que sustentan los modelos de escuelas inclusivas, el desarrollo de buenas prácticas viene determinado por la influencia del liderazgo directivo sobre el análisis de las necesidades de la comunidad educativa, las motivaciones del profesorado, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales ejecutan sus labores. Con base en lo anterior, el estudio que se desarrolla puede utilizar la claridad que muestran las conclusiones de la investigación en referencia al tema de liderazgo y considerar las acciones en ella aplicadas para trasladarlas a otros contextos como el de la Escuela, para generar condiciones que logren un impacto como el alcanzado en estas instituciones del estudio presentado en relación con el liderazgo.

En otro trabajo de investigación titulado Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios por Restrepo y Restrepo (2012), el objetivo fue responder a una oferta educativa competitiva y sus implicaciones en la dirección en gestión educativa respecto a cinco desafíos relacionados con la política y la práctica de la ética y la moral, de estos enunciados surgieron algunas conclusiones, la dimensión directiva que debe desplegar el rol rectoral de un colegio, ante un contexto dinámico y cambiante exige la actualización de las instituciones mediante un ejercicio de liderazgo colectivo y adaptativo que transforme los procesos y las prácticas de la gestión. A partir de esta información, para el presente estudio es importante considerar que el estilo de liderazgo para una organización como la ELCL debe estar centralizado en la transformación personal para que ello se manifieste, posteriormente, en el

clima organizacional mediante la toma de decisiones y la confianza que esto puede desarrollar en las personas colaboradoras desde los puestos de gestión.

Bajo esta misma línea Uribe (2010) se refiere a la necesidad de diseñar perfiles de competencias para directivos, en los cuales se incluya una contextualización para constituir un referente que conceda identificar las habilidades fundamentales para un liderazgo eficaz, señala en la investigación que las competencias conductuales al ser genéricas serán aplicables a cualquier miembro de la organización, directivo, docente, asistentes y serán movilizados en la ruta de construir una mejor organización, las cuales son conocidas como “Escuelas que aprenden”.

En la actualidad los perfiles por competencias son utilizados con diferentes objetivos por las universidades para los procesos formativos en los cursos de perfeccionamiento, como guías en procesos de selección y como evaluadores para implementar nuevas formas de evaluación en el desarrollo profesional. Los señalamientos hechos por el autor representan retos muy importantes para cualquier organización educativa, y significa un aporte significativo a la investigación, pues contextualiza los retos a los cuales se enfrenta la educación y por ende a lo que sucede en el objeto de estudio de la investigación que es una unidad académica de una institución de educación superior.

Otro estudio es el de Gorrochotegui (2007), que presenta: Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo, para comprender cómo evolucionaron las teorías de liderazgo desde las más antiguas, como la de rasgos, hasta la aparición del liderazgo por competencias, propiciaron planes de desarrollo para las personas colaboradoras de la institución que permitieron obtener las siguientes conclusiones, todas las personas trabajadoras produjeron un listado de acciones que en el tiempo podían ser seguidas y medidas, algunos participantes hicieron mayor énfasis en las competencias de la dimensión interpersonal y de la dimensión personal, para elaborar planes personales es preciso un esfuerzo intelectual adicional en el cual es necesario el conocimiento de uno mismo, esto implica un esfuerzo de introspección y de reflexión que requiere de una cierta capacidad para analizar el propio comportamiento. Se logró visualizar que cada uno aprende de forma distinta y que el proceso de construcción de competencias estimula y desarrolla la confianza de las habilidades propias para resolver problemas y aprender a aprender.

El estudio anterior tiene una relación con la investigación en proceso pues faculta establecer la importancia de un liderazgo centrado en la persona, un estilo que admite la consolidación de los colaboradores como seres humanos a quienes la organización debe respeto y motivación, el desarrollo de las competencias desde una reflexión interna, le posibilita al colaborador conocerse a sí mismo, darse cuenta de sus habilidades, fortalezas y destrezas que le llevan a la adquisición de una competencia y luego al organizar un plan personal, este se torna de mayor interés para la persona, pues es su propia producción y establece un camino para mejorar.

En este aspecto, el liderazgo se transforma en un eje primordial para el desarrollo de la persona que trabaja en una organización, pero es básico, como lo menciona la investigación, que el líder sea el primero en tener claro un autoconocimiento y que ello trascienda a la elección de su estilo de liderazgo para establecer el camino que desea llevar con la organización y sus colaboradores.

En concordancia con lo anterior, Cortés (2004) en su estudio los Estilos de liderazgo y la motivación laboral en el ambiente educativo, produce un abordaje de diferentes contextos y situaciones y a partir de estas investigaciones intenta evidenciar el vínculo existente entre el liderazgo y la motivación laboral en ambientes educativos. La autora se refiere a que la motivación laboral está asociada al liderazgo ejercido sobre una persona, pues el estilo de liderazgo es el que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal sin que existan coacciones o castigos posteriores. El liderazgo se asocia con los niveles aceptables de motivación y este sería aquel el cual permita tener una visión amplia del desarrollo humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona.

Explica que el rol de un liderazgo marca las diferencias y debe mejorar la capacidad del grupo para lograr las aspiraciones y llegar a ser una organización en la que los trabajadores puedan efectuar su labor con satisfacción y se progrese frente a los problemas que deben enfrentar. Según Cortés (2004), es conveniente retomar que el liderazgo juega un papel fundamental en la constitución de los niveles motivacionales de las personas trabajadoras. En este contexto organizacional del presente estudio, la visión aportada por la autora es un insumo importante para comprender el estilo de liderazgo que es necesario propiciar en el clima organizacional de la ELCL para producir mayores logros en las personas colaboradoras que impacten positivamente en el entorno laboral para alcanzar mayores éxitos en la escuela.

En la misma línea del liderazgo y la motivación surgen otros conceptos que complementan los estudios como la comunicación asertiva y el estudio de Ugalde y Canales (2016), que presentan un vistazo de algunos de los contextos educativos de la sociedad costarricense actual y explican que el personal debe estar convencido de que el trabajo que ejecuta es una labor fructífera y debe hacerla lo mejor posible; sin embargo, para que exista un desarrollo óptimo de este proceso debe haber una buena comunicación asertiva entre todos los participantes de la gestión. Es por ello, que la comunicación asertiva despierta el interés entre el sujeto receptor y el sujeto emisor se produce la empatía dando como resultado la asertividad entre los individuos.

En conclusión, los aportes que hacen los autores citados representan un punto de partida para la investigación más cuando en uno de sus objetivos específicos se plantea analizar las habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo para el fortalecimiento de la gestión y que sin lugar a duda quienes ejercen puestos de dirección (liderazgo) deben retomar a través de las herramientas que le brindará esta investigación.

El liderazgo transformacional se sustenta en el trabajo en equipo, es por esta razón que antecedentes de este tema son valiosos aportes para el trabajo que se desarrolla en este estudio.

Rojas, Jaimés y Valencia (2018) ofrecen un estudio sobre Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. El objetivo de este estudio fue determinar características que se pudieran incluir en el diseño del juego “Tres E” (eficacia, eficiencia, efectividad). Los autores desarrollaron una investigación orientada al trabajo en equipos para lo cual consideran trascendental conceptualizar los términos de efectividad, eficacia y eficiencia, como elementos puntuales para el logro del trabajo en equipo. Para algunos fue más importante la efectividad que la eficiencia, así como para otros era más relevante la eficacia que la efectividad; es por esto, que estas tres variables se consideran de manera ortogonal o independiente.

La relación de esta investigación con el estudio en proceso es que admite visualizar la importancia de tener claridad en los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad como elementos esenciales para el trabajo en equipos y cómo esta claridad va a facultar a la administración obtener una gestión más pertinente para lograr el desempeño desde los tres aspectos considerados como características de un equipo de trabajo. El artículo concede una visión de las características propias de un equipo de trabajo para la gestión y aclara los aspectos mencionados (eficiencia, eficacia y efectividad) los cuales determinan el rumbo y el éxito de la

gestión y el liderazgo en equipos de trabajo que es una necesidad en cada organización en tanto se trabaja con otras personas y todos y todas forman parte importante en el ambiente donde se labora.

Jiménez (2009) presenta una Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. El objetivo de este trabajo fue brindar una alternativa innovadora a la necesidad de establecer ambientes dinámicos y propicios para el aprendizaje de cualquier organización. Concluye que las personas administradoras en instituciones educativas tendrán la posibilidad de hacer transformaciones oportunas para alcanzar la excelencia en los centros de enseñanza, en el marco de las demandas educativas emergentes en la era de la globalización, el centro escolar debe buscar la consolidación de una agrupación de personas que, al trabajar juntas, compartan percepciones, tengan una propuesta en común, que estén de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperen entre sí, acepten un compromiso y resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas; esto reconociendo que lo anterior no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco.

Contar con una propuesta específica para aplicar en un sistema de trabajo que promueva un equipo de trabajo de excelencia, le permite a la administración y gestión implementar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, por ello se considera importante conocer este tipo de modelos que señalan el camino a seguir para lograr el éxito y tomarlo en cuenta en el desarrollo de la investigación presente.

Otro estudio sobre los equipos de trabajo, donde se encuentra una novedosa propuesta, es el elaborado por Fernández y Camelo (2014) cuyo enfoque fue establecer un modelo para la gestión de equipos en el cual intervienen diferentes enfoques y prácticas en las distintas etapas del desarrollo de las empresas. En el aporte final justifican la necesidad de combinar prácticas de gestión bajo los enfoques de control, de gestión de la diversidad y de conocimiento en cada una de las etapas de desarrollo de estas empresas u organizaciones. Esta es una investigación novedosa y que en definitiva se relaciona con la investigación que se desea efectuar, pues en sus objetivos se plantea la necesidad de propiciar la mejora continua en los equipos de trabajo en el contexto en el que se desenvuelven, potenciando además sus capacidades de liderazgo.

Gil, Alcover, Rico y Sánchez (2011) presentan el artículo denominado Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo, cuyo objetivo es revisar los principales trabajos sobre nuevas

formas de liderazgo. Para ello, analizan los principales modelos teóricos y líneas de investigación y se discuten las implicaciones prácticas orientadas a la intervención y a la dirección de equipos de trabajo, presentan los trabajos sobre liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, liderazgo complejo, liderazgo de equipo y compartido y liderazgo remoto, que les proporciona varias recomendaciones para orientar el ejercicio profesional, en el transitar por este estudio es importante esta información para establecer la línea sobre el cual se desarrollen acciones para propiciar las habilidades de liderazgo en el equipo administrativo que promueva un enfoque orientado hacia el crecimiento personal y profesional de estas personas colaboradoras.

Antúnez (1999) en su artículo El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares, explica que el trabajo en equipo docente es un ámbito poco explorado, en su análisis presenta algunas soluciones interesantes que pueden ser trasladadas al contexto en que se desarrolla esta investigación, así por ejemplo menciona entre ellas: concebir el funcionamiento del equipo directivo como un ejemplo de trabajo colaborativo, configurar una estructura organizativa flexible y ágil, prestar atención a las personas nuevas, conocer, analizar y utilizar mecanismos, estrategias y procedimientos específicos, basados en la dinámica de grupos, crear oportunidades y ambientes favorables, todas estas opciones permiten la elaboración de un perfil de trabajo en equipo basado en liderazgo, por ello para este estudio estas recomendaciones se torna de especial atención para la propuesta de proyecto que se establece en el tercer objetivo específico, como un insumo a considerar para su desarrollo.

Otro estudio que aporta al tema propuesto es el que exponen Alanis y Abreu (2018) quienes en su artículo Análisis de la problemática del trabajo en equipo en México concluyen que es necesario que primero se formen grupos de trabajo en los cuales la comunicación y la confianza sean las bases de su interrelación, con un liderazgo que esté bien relacionado con cada uno de sus miembros, protegiendo sus intereses y apoyándolos en los problemas que tengan que confrontar, desde esta óptica, para la presente investigación los aportes dados por los diferentes modelos de liderazgo que analizan estos autores en su artículo suman valores importantes para el presente estudio, pues establecen un norte importante para propiciar en el clima de organización de los equipos de la escuela.

En seguimiento al tema de la comunicación en los equipos de trabajo, Díaz (2017) presenta en su artículo Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo: la tríada inseparable de una Gestión Escolar Integral. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, interesantes aspectos que se deben tomar en cuenta en el desarrollo del liderazgo tales como:

(...) la gestión [que] se visualiza como una forma arquitectónica que se construye y reconstruye a través de un liderazgo transformacional con un proceso de comunicación cada vez más horizontal y asertivo, así como la conformación de equipos de trabajo que verdaderamente se sientan comprometidos y donde sus miembros aprenden a aprender en conjunto. (p. 21)

Estos aspectos a los cuales se refiere como una tríada fundamental en toda organización que promueve el aprendizaje de esta. Desde esta visión, para esta investigación, estos elementos se consideran necesarios en la implementación del proyecto que se plantea en el trabajo con el equipo administrativo, debido a que el enfoque de trabajo en equipo desde el liderazgo transformacional que se genere en las personas colaboradoras deberá estar sustentado en un modelo de comunicación asertiva que promueva un clima organizacional basado en la motivación y sentido de pertenencia.

De acuerdo con la investigación y los objetivos por desarrollar, el clima organizacional es un elemento que surge como un factor paralelo en el cual se impacta desde las acciones que se ejecuten con la gestión, el liderazgo y el trabajo en equipo, por ello es importante los siguientes antecedentes que se presentan al respecto; para ello se hará referencia a algunos autores que ya han elaborado investigaciones en el campo y que además vienen a ilustrar, de mejor forma, lo que se pretende lograr con los objetivos planteados.

Segredo (2011), es su trabajo El clima organizacional en la gestión universitaria, las diferentes formas de determinar el clima organizacional y de cómo mejorarlo, plantea en su conclusión que la valoración del clima organizacional se constituye en una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual.

Estos estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna para identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, y así, de esta forma, trazar las estrategias y acciones pertinentes.

Juárez y Salvador (2012) se han referido al clima organizacional y satisfacción laboral con la finalidad de estudiar el clima organizacional como una realidad empírica, diseñaron un experimento el cual les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo tenía en relación con el clima organizacional. Las conclusiones fueron determinantes, pues frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, lo que probó que el clima organizacional era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente, por tanto, el clima o atmósfera es una variable interviniente (esencial entre la persona y el ambiente).

Es importante destacar que mediante esta investigación se determina cómo el clima organizacional es percibido por los diferentes actores del proceso y que la información cumple un papel preponderante para crear un buen clima en la organización y que este es mejor si hay mayor satisfacción laboral, lo cual debe establecerse mediante el diagnóstico institucional para promover las acciones necesarias en beneficio del grupo que impacte de manera positiva en el estudiantado, de ahí la importancia de proceder a un FODA el cual proporcione una visión clara de la situación de la Escuela para orientar el trabajo de propuesta hacia un plan estratégico para la organización.

El sentido de pertenencia y motivación está muy relacionado con los actuales entornos laborales y por ello es necesario presentar algunas pinceladas sobre cómo los autores se han referido a este tema en particular y que ineludiblemente se relacionan con el objeto de estudio, relacionado con el liderazgo, la gestión de los equipos de trabajo, por tal motivo es necesario abordarlo en este apartado.

Dávila y Jiménez (2014) explican un estudio para determinar la validez discriminante del sentido de pertenencia y de los diferentes tipos de compromiso organizacional, y analizaron la capacidad predictiva de estos constructos del bienestar subjetivo y psicológico. Los resultados mostraron que el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia son diferentes, pero tanto uno como otro pueden ser especialmente relevantes en la predicción de ciertas consecuencias en función de algunas variables contextuales. Por lo anterior, este elemento surge como un aspecto importante de tomar en cuenta en el estudio que se desarrolla, pues está en

estrecha relación con la gestión y con el liderazgo para generar un clima organizacional apto para el desempeño laboral de las personas colaboradoras.

Ahora bien, en este subtema, también sale a relucir el concepto de motivación que según lo señala León (2017) en su estudio titulado Gestión de la motivación en escenarios organizacionales, reflexiona que

(...) la relación entre la motivación de los colaboradores y el logro de los resultados al interior de una organización sale a relucir la importancia de un buen líder y se suma a los estímulos de naturaleza intrínseca y extrínseca de la motivación. (p. 86)

El autor explica que la motivación de los colaboradores y el logro de los resultados al interior de una organización están altamente relacionados. Es así como la motivación resulta ser el elemento fundamental para los resultados, por lo que es necesario invertir en su mejoramiento.

En conclusión, la motivación es un estado individual de la voluntad de las personas, la cual determina su disposición para ejecutar cualquier esfuerzo. Es una movilización de energía que afecta el entorno, y que enriquece cualquier escenario organizacional.

Con otras palabras, la motivación es la estructura que sostiene los resultados, pero por su naturaleza humana, variable e impredecible, es preciso que exista un papel de esta en el proceso eficaz de producción. Las organizaciones de hoy entienden que sus colaboradores son afectados por el tipo de motivación que presentan. Por esto, la gerencia moderna la gestiona como un eje fundamental del activo humano, que requiere inversiones de capital y esfuerzo y que, como cualquier inversión que produce un terno real, puede ser medido.

Lo anterior permite una visión clara de que estos tres aspectos: clima organizacional, sentido de pertenencia y motivación están en estrecha relación con el desarrollo de habilidades de liderazgo, las cuales sumadas a la comunicación asertiva promueve una gestión de calidad que es lo ofrecido en el desarrollo del proyecto producto de esta investigación para la ELCL.

Contexto del espacio organizacional

Con el objetivo de tener una visión general sobre la entidad en la cual se desarrollará la investigación, se brinda una breve reseña histórica de la Escuela de Literatura y Ciencias del

Lenguaje, según la Memoria del XX Aniversario de la Escuela (1994), esta Unidad Académica “nace a la vida universitaria por acuerdo de la Comisión Organizadora Ad Hoc en sesión extraordinaria del 8 de setiembre de 1973, en la que se toma el acuerdo de crear, a partir de 1974, la “Escuela de Filología, Lingüística y Literatura” (sic), indicándose en la misma acta que aún persisten algunas dudas sobre su nombre.

Para su creación se aglutinan como escuela, los antiguos Departamentos de Español, Francés e Inglés, de la desaparecida “Escuela Normal Superior”, heredando así, desde su creación, la vocación docente que la ha caracterizado desde su fundación. De hecho, durante los primeros años, la nueva Escuela continúa con la organización administrativa de los departamentos y los planes de estudio de la Escuela Normal Superior.²

Los datos y números en cuanto a la gestión administrativa, se resume en que el número de plazas a mayo 2021 es de 62.88 plazas de las cuales 42.75 T.C. son de académicos en propiedad, vacantes 10 y 10.13 tiempos completos, corresponden a académicos interinos. Esto quiere decir que el restante 28 % se dedica al desarrollo de programas, proyectos y actividades académicas de investigación, extensión y docencia a la cual se suman profesores tanto propietarios como interinos de las cuatro áreas que conforman esta unidad académica y que en la actualidad corresponden a 23 proyectos.

Seguidamente, se muestra el organigrama de la estructura de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje:

² Ver apéndice 2. Eje de legislación educativa

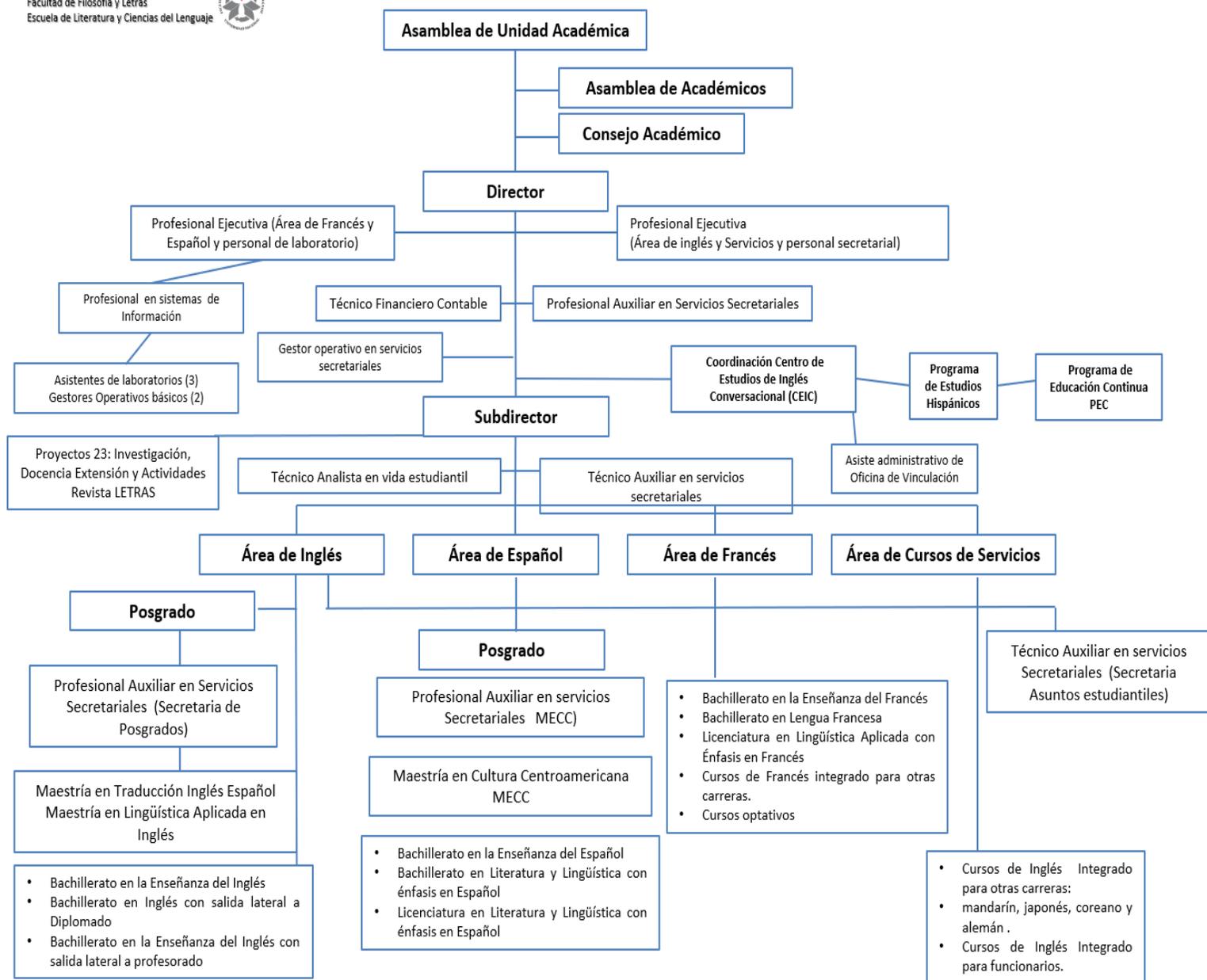


Diagrama del Organigrama de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje de la Universidad Nacional de Heredia. Fuente: Dirección de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje.

Espacio físico y geográfico

En cuanto al espacio físico y geográfico de la organización, se puede describir que el edificio de la Facultad de Filosofía y Letras se encuentra ubicado en el Cantón Central de la provincia de Heredia, en el Campus Omar Dengo, frente a la “Plaza de la Diversidad”. La estructura del edificio es de cuatro pisos. En la primera planta se ubica el Auditorio, una zona verde y ocho aulas. Ya en el segundo piso, se cuenta con un espacio para la Biblioteca Especializada, los laboratorios de idiomas y de multimedia, otro jardín y las aulas que se encuentran en el ala sur de dicha estructura. En el tercer piso se ubican las oficinas del Decanato de la Facultad, las Escuelas de Bibliotecología, Escuela de Filosofía y el Instituto de Estudios de la Mujer, más las salas de reuniones y también en el ala sur las aulas. Por último, en el cuarto piso se cuenta con los espacios para las aulas, las oficinas del Instituto de Estudios Latinoamericanos, la Escuela de Ecuménica y la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje. No se puede dejar de mencionar que en todos los pisos se cuenta con su batería de baños.

Capítulo II

Marco teórico

Para efectos de este estudio se trabaja con la definición de gestión educativa debido a que la propuesta de intervención se desarrolla en una institución educativa, por tanto, es correcto utilizar esta definición que es más específica según el campo de acción, en este sentido la gestión educativa lo define Chacón (2014) así:

La gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, así como hace énfasis en que debe pasar por “una estructura de conocimiento simplista a una estructura de conocimiento compleja, donde todos los integrantes de la organización aporten su porción de conocimiento” (p. 151)

Con base en lo anterior, se define la gestión educativa como un sistema de competencias que relaciona toda la estructura administrativa para hacer la parte operativa en la práctica que incluye los objetivos y las metas de la organización.

Sobre este tema hay estudios que exponen aspectos importantes para este trabajo; sin embargo, es necesario establecer un esquema de conceptos que sustenten teóricamente la investigación que se efectúa en la ELCL, la cual está en estrecha relación con los ejes más importantes tratados en el estudio:

- ✓ El liderazgo en los equipos de trabajo para mejorar la gestión educativa
- ✓ La comunicación en los equipos de trabajo
- ✓ Sentido de pertenencia en los equipos de trabajo

Para el desarrollo de estos aspectos es necesario iniciar con la conceptualización del punto medular del estudio, es decir, la gestión educativa.

1. Gestión Educativa

El concepto de gestión está en relación directa con la administración, Koontz, Weihrich, Cannice (2008) definen administración como “el proceso mediante el cual se

diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 33) por lo tanto, la administración admite la planeación, la organización, la dirección y el control para la integración del personal, a partir de este proceso, la gestión se establece como el elemento, que por excelencia, genera las condiciones que permiten orden en la organización.

Pero lo anterior, presenta una concepción de tipo empresarial con enfoque en la tarea, posteriormente, a finales del siglo IX comienza a emerger de la administración el concepto de gestión, el cual se refiere como lo menciona Chacón (2014) así “conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones” (p. 151), en este enfoque es posible observar el surgimiento de la persona como parte de la organización y el enfoque de trabajo se dirige a este grupo que va a posibilitar una nueva postura de este concepto.

A partir de esta conceptualización se visualiza la administración y la gestión como procesos intrínsecos uno en el otro, pero se establece, a pesar de su estrecha relación, una diferencia que determina la función de cada una, para ello Chacón (2014) establece “la gestión consiste en la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones mientras que la administración consiste en el logro de objetivos a través del uso de recursos técnicos, financieros y humanos” (p. 152), a partir de esta definición es posible determinar que la gestión es el proceso macro dentro del cual se da la administración como su complemento.

No obstante, en la gestión educativa, el criterio se amplía y es necesario establecerlo dentro del contexto de la unidad con una función especial y diferente puesto que esta surge en el entorno de la enseñanza-aprendizaje y requiere de una conceptualización más puntual la cual enmarque el quehacer educativo, este cambio en el criterio surgió a partir de la Conferencia de ministros de Educación llamada PROMEDLAC IV3, 1991 (Cassasus, 2017, p. 113), en la que se definió de manera descentralizada, esta es una función que viene desde la entidad ministerial hasta su aplicación en el contexto educativo institucional. Al respecto Casasus (2017), establece que se “transita de un sistema compuesto por distintas entidades con distintos niveles de competencia de gestión hacia un sistema compuesto por distintos subsistemas de gestión. La cual, por cierto, termina en la escuela” (p. 115).

Quintana (2018) presenta una visión pedagógica del concepto de gestión planteándolo como “organizar las formas de hacer, interpretar, concertar, concretar y poner en acción el

quehacer de la escuela” (p. 266), así mismo Amarante citado por Chacón (2014) se refiere a este concepto de gestión educativa de la siguiente manera:

La palabra gestión hoy en día es muy usada en educación cuando se quiere describir o analizar el funcionamiento de una escuela. Sugiere “actuación” que no es más que el conjunto de acciones que se llevan a cabo en la cotidianidad, tales como: toma de decisiones, delegación, coordinación, orientación en la planificación y evaluación de los aprendizajes, diseño de estrategias para la planificación y evaluación institucional, reuniones con docentes o con todos los miembros de la comunidad educativa, entre otros. (p. 153)

En esta misma línea, Salas, citado por Garbanzo y Orozco (2007), efectúa un aporte importante para dimensionar el concepto de gestión educativa, pues lo presenta como una “disciplina que se nutre de distintas áreas especializadas: las ciencias de la educación, la teoría administrativa en general y disciplinas como la Psicología, la Sociología, la Economía, el Derecho y Ciencias Políticas, entre otras” (p. 99), en este contexto es posible ampliar la dimensión conceptual del término que se viene planteando y con ello es posible mejorar el alcance que tiene la gestión en la administración escolar, pues es una acción que compete a otras disciplinas que la sustentan y que permiten un perfil diferente del concepto para extender el alcance de su misión.

Desde esta perspectiva más global sobre la gestión educativa se considera el aporte de Garbanzo (2016) que en su investigación titulada Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación plantea una revisión conceptual de los principales fundamentos asociados al desarrollo organizacional y que se toman en cuenta en la gestión de los procesos de cambio que deben ejecutarse, el papel de la administración de la educación desde la gestión que, mediante un liderazgo transformador, debe actuar desarrollando organizaciones inteligentes, con culturas renovadas, dispuestas a gestar los cambios necesarios para alcanzar la visión organizacional.

En las consideraciones finales, se refiere a que gestión de la educación posee un rol fundamental en la conducción eficiente de las organizaciones educativas, desarrollándolas como organizaciones inteligentes, de manera que alcancen altos estándares de calidad en el

servicio que ofrecen, traducido en una mejor formación según la población meta a la cual se dirige.

Lo anterior, se puede relacionar muy bien con el marco de esta propuesta, pues esta se desarrolla en una unidad académica de la Universidad Nacional. Es muy apropiada la afirmación de Garbanzo (2016) sobre las universidades como organizaciones educativas que enfrentan, en forma constante, a distintos y complejos desafíos por las demandas que el dinámico y desafiante contexto social exige de ellas como organizaciones productoras del conocimiento mediante distintos procesos como la formación de profesionales y la investigación, como parte de su responsabilidad social a la cual se deben. (p. 76)

Finalmente, concluye en varios postulados, que se puede resumir en la siguiente cita:

En síntesis, la capacidad de aprendizaje de una organización educativa es la condición necesaria e indispensable para generar cambios mediante procesos de innovación. La implementación efectiva de estos cambios requiere de distintos procesos a considerar como evaluar el medio ambiente, determinar la brecha del desempeño, diagnosticar problemas organizacionales, articular y comunicar una visión para el futuro, desarrollar y poner en práctica el plan acción, anticipar las resistencias y tomar acciones para reducirla. Todos estos procesos son indispensables para responder en forma efectiva a los desafíos que la sociedad les impone a las organizaciones, indistintamente de su campo de acción. (Garbanzo, 2016, p. 19)

Todo lo anterior, enmarca la función que una gestión educativa debe proveer al ambiente de su organización y mediante ello es posible observar que estas acciones van más allá de la administración de los recursos financieros y humanos que posee, pues requiere de involucrar otras labores tendientes a un desarrollo más holístico según las necesidades y oportunidades de la organización. Para el logro de esta entramada función de la gestión es indispensable el liderazgo en las diferentes áreas de trabajo de la ELCL para que sea posible la coordinación de acciones que promueven el impacto que se requiere en la formación educativa de la población que asiste a la escuela.

1.1 Tipo de gestión, según las teorías de la administración

En toda organización es necesario que se administren los recursos humanos, financieros y materiales, para lo cual se requiere de procesos de gestión que ordenen los elementos para obtener los mejores beneficios, en este sentido es importante definir, desde las teorías de la administración, los diferentes tipos de gestión que se pueden presentar.

Martínez (2012) define la administración como un “campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa” (p. 14), en este sentido también aporta los siguientes aspectos como elementos importantes del proceso de administración “nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de esta, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios” (p. 14). A partir de este concepto que se utiliza en este estudio como punto de partida para elaborar una definición, es pertinente indicar que la administración es un proceso continuo, organizado y con un objetivo particular como lo es el adecuado uso de los recursos tanto humanos, financieros y materiales que tiene toda organización, a partir de este aspecto, entonces, es necesario definir el concepto de gestión, el cual es del que se desprende la administración y posibilita la consecución de las acciones requeridas para ordenar una organización.

Para efectos de este estudio se trabaja con la definición de gestión educativa debido a que la propuesta de intervención se efectúa en una institución educativa, por tanto, es correcto utilizar esta definición que es más específica según el campo de acción, en este sentido la gestión educativa lo define Chacón (2014) así:

La gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas” así como hace énfasis en que debe pasar por “una estructura de conocimiento simplista a una estructura de conocimiento compleja, donde todos los integrantes de la organización aporten su porción de conocimiento”. (p. 151)

Con base en lo anterior, se define la gestión educativa como un sistema de competencias que relaciona toda la estructura administrativa para hacer la parte operativa en la práctica que incluye los objetivos y las metas de la organización.

Tabla 1 *Teoría Clásica y Burocrática*

Teoría	Descripción y autores
Teoría Clásica (1916)- Burocrática (1940):	En este grupo se encuentra la teoría científica la cual se caracterizó por dominar las organizaciones en las primeras cuatro décadas del siglo XX, sus principales exponentes son Frederick Taylor cuyo énfasis fue en el aumento de la eficiencia de la empresa mediante las tareas, Agüero, J (2007) presenta sobre esta teoría que “los estudios permiten a) conocer los tiempos y movimientos requeridos para cada tarea, b) conocer las aptitudes humanas requeridas para cada tarea y c) establecer salarios en función de la producción” p. 3, en este mismo escenario se encuentra Fayol quien expuso una visión de éxito en la organización dando énfasis al método empleado y no solo a las cualidades personales, Perrow citado por Agüero, J (2007) indica en relación con este exponente de la teoría que “formula principios para la dirección e identificando las áreas básicas de la organización” p. 4 En esta misma clasificación se puede ubicar la teoría de la burocracia cuyo expositor es Max Weber, quien expone que la burocracia es eficiente por excelencia, lo que necesita es describir con anticipación las actividades, mediante escalones persigue los fines para la consecución de sus objetivos. Al respecto Medina y Ávila (2002) explica “la organización ideal sería una burocracia en cuyas actividades y objetivos se racionalizaba y cuya dirección del trabajo se establecía en términos específicos”. (p. 265)

Nota. Elaboración propia.

A partir de las dos definiciones de estos elementos es necesario comprender los tipos de gestión que se pueden presentar en la organización, desde esa óptica es necesario señalar que con el paso del tiempo y según las propias necesidades que se suscitan en la dinámica diaria, han surgido distintos tipos de administración en la gestión, las cuales responden a momentos históricos de la sociedad y al ejercicio de las diferentes prácticas administrativas. Es, por tanto, importante señalar que algunas de las teorías administrativas son:

Tabla 2. *Teorías administrativas*

Teoría de las relaciones humanas (1880-1949):	Entre los expositores de esta teoría se encuentra a Mary Parker Follet y Chester Barnard quienes agregan elementos que se consideran precursores para esta propuesta teórica. Medina y Ávila (2002) indica que Mary Parker Follet dirigió su enfoque de la administración hacia la conducta humana. Planteó la necesidad de las personas de trabajar en grupos; así mismo señalan que en el caso de Chester Barnard, establece en su teoría el concepto de vida organizacional, consideró a las organizaciones como sistemas
---	--

	<p>sociales que deben ser efectivos (alcanzar sus metas) y eficientes (p. 265), es posible evidenciar en estas propuestas que el enfoque de la gestión se da hacia la motivación, el liderazgo, la comunicación y la dinámica de grupos, haciendo énfasis en las personas, principal diferencia con el grupo teórico anterior que su énfasis es en la tarea.</p>
<p>Teoría científica del comportamiento (1930-1960):</p>	<p>En este grupo se encuentran las teorías cuyo enfoque está dirigido a sistemas de administración, surge de la teoría anterior, pero tiene predominancia en lo sociológico y lo motivacional. La organización se visualiza como un organismo social con vida y cultura propia, esta es una tendencia más actual, en esta clasificación podemos señalar a:</p> <p>Elton Mayo (1930) quien como lo señala Medina y Ávila (2002) visualiza al “hombre que se autorrealiza” explicaba de una manera más exacta la motivación del hombre, considerando que las administraciones deben adaptarse a las necesidades de los individuos”. (p. 266)</p> <p>Abraham Maslow (1943) quien señaló que las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía, donde la parte superior de esta incluye necesidades de ego y autorrealización y las necesidades inferiores tienen que ver con la supervivencia, por lo cual tienen que ser satisfechas antes de que se examinen las de nivel superior. (p. 266)</p> <p>Douglas Mc Gregor (1960), quien identificó en su teoría dos grupos de supuestos básicos a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y. La Teoría X plantea que las personas ven el trabajo como una necesidad, pero que sienten aversión hacia él, evitándolo siempre que sea posible y la Teoría Y es más optimista y plantea que las personas tienen potencial de desarrollarse, de asumir responsabilidades y de perseguir las metas de la organización si se les brindan la oportunidad y el ambiente social para hacerlo. (p. 266)</p>

Nota. Elaboración propia.

Además, según Medina y Ávila (2002), referidos en las tablas 1 y 2, la Teoría de la Satisfacción de Motivación, de Atkinson y McClelland, plantea que las personas se esfuerzan por establecer una jerarquía en su existencia, relaciones y necesidades de crecimiento, de manera que si se frustra el esfuerzo por alcanzar un nivel de necesidades, los individuos regresarán a un nivel inferior; y la Teoría de los dos Factores, de Herzberg, explica que la satisfacción y la insatisfacción surgen de dos grupos diferentes de factores (p. 266).

Todas las teorías anteriores están enfocadas en la persona como centro de la organización, lo cual le da un enfoque más humanista a la administración en su gestión de trabajo.

Actualmente hay otro grupo de teorías relacionadas con la calidad total de la organización y sus colaboradores, entre las cuales podemos señalar, como lo indican Medina y Ávila (2002), las siguientes:

Teoría de la calidad total que tiene énfasis en la tecnología y las personas con un enfoque de comunicación, trabajo en equipo y planificación, sus principales exponentes son Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, entre otros (p. 267).

Teoría Z, expuesta por William Ouchi, quien se concentra en las relaciones humanas como complemento de la administración científica (conocida como X y Y de Mc Gregor) su enfoque es en un sistema social abierto en interacción con el ambiente.

Teoría de las organizaciones como sistemas sociales, de Daniel Katz y Robert Kahn, enfatizan en el carácter cíclico de los eventos sociales y relaciones entre ellos, su enfoque es en las relaciones laborales.

Teoría de la contingencia, la exponen varios autores entre los que se encuentran Chandler, Burns, Stalker, entre otros; su énfasis es en el ambiente de la estructura de la organización, enfocándose en analizar la relación funcional que se establece entre el ambiente, la estructura y las técnicas administrativas.

Finalmente, se encuentra también la teoría del desarrollo organizacional cuyos expositores son Bennis, Schein, Blake y Mouton, su énfasis es en las personas y proponen un cambio organizacional planeado y un enfoque de sistema abierto (p. 271)

Esta teoría del desarrollo organizacional está centrada en un modelo humano el cual enfatiza en la persona como el centro y habla entonces del capital intelectual como un elemento importante de tratar en la organización, por tanto tendrá fijación en los valores del ser como un medio para pasar de la calidad a la excelencia, al respecto Sánchez (2009) dice “el factor humano es lo más importante de la organización y bajo esta dimensión, la construcción de un capital intelectual es la base para la generación de nuevos conocimientos, por medio de la constante innovación” (p. 236).

El planteamiento que desarrolla el autor sobre esta teoría se concentra en descubrir los elementos que intervienen en la buena marcha de la organización, los cuales están en estrecha relación con las conductas del ser humano tomando en cuenta la motivación intrínseca y extrínseca, el trabajo en equipo, el compromiso, el aprendizaje continuo y cooperativo, la colaboración y participación, entre otros. Sánchez (2009) señala que para

lograrlo es necesario un proceso de cambio, el cual debe iniciarse con el reconocimiento de que existen problemas en el interactuar de las personas, por lo tanto, es necesario un modelo de desarrollo organizacional (DO) que agrupe un conjunto de estrategias administrativas, sistematizadas para realizar un cambio planeado (p. 236).

Desarrollo organizacional (DO)

Hay diferentes definiciones para esta teoría que ha sido aportada por diversos autores entre los que se pueden mencionar los citados por Torres (s.f.):

Tabla 3 *Teorías del desarrollo Organizacional*

Bennis (1969)	El D.O. es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.
Blake y Mouton (1969)	Lo visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. – GRID (1968) es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”. A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.
Hornstein, Burke y sus coeditores (1971)	Para los autores el D.O. es “un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”.
Friedlander y Brown (1974)	Estos autores presentan al D.O. como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.
Schumuck y Miles (1971)	De acuerdo, con los autores, el D.O. se puede definir como “un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del

	comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión”.
W. G. Bennis (1969)	Al efecto, lo definieron como uno de los principales iniciadores de esta actividad, enunciaron la siguiente definición: “Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.
De Faria Mello (1996)	Explicó que el Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: “el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados” (p. 7).

Nota. Elaboración propia, con base en Torres (s.f.), (p. 7).

A partir de estas concepciones, Torres (s.f.), establece lo que implica y lo que requiere una organización bajo este modelo:

- a. el D.O. debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo, de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.
- b. el D.O. requiere visión global de la empresa enfoque de sistemas abiertos compatibilización con las condiciones de medio externo contrato consciente y responsable de los directivos desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas) institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.
- c. el D.O. implica valores realísticamente humanísticos adaptación, evolución y/o renovación esto es cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos,

administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos. (p. 8)

Esta visión de organización presentada por Torres (s.f.) está sustentada en la teoría de la calidad total y es la que da soporte al trabajo que se desarrolla en la Escuela Literatura y Ciencias del Lenguaje de la Universidad Nacional, contexto en el cual se desarrolla la propuesta de gestión administrativa, por considerar que enmarca los aspectos que se desean resaltar en esta organización y que contempla aquellos sobre los cuales se elabora la propuesta de trabajo.

2. *El liderazgo*

Para contextualizar el estudio es necesario hacer referencia de las teorías de liderazgo existentes y se puede comenzar por el concepto, el cual por mucho tiempo se ha analizado desde distintos enfoques; sin embargo, no ha sido posible llegar a un consenso en cuanto a una definición clara debido a la diversidad de factores que interviene en el contexto de una situación que requiera de acciones de liderazgo, ante ello, Navarro (2016) expone,

(...) el liderazgo ha sido estudiado por décadas desde diversas posturas y áreas del conocimiento; sin embargo, la abundancia de enfoques y publicaciones, lejos de contribuir a la discusión, ha dificultado los consensos. En medio de su indefinición, el término sigue adquiriendo relevancia en el campo de la investigación educativa. (p. 1)

Sin embargo, Pariente (2009) expone que al menos se pueden identificar cinco componentes clave para una definición más completa del término y que es un fenómeno que involucra los siguientes componentes esenciales:

- Proceso interpersonal de influencia.
- Relación entre una persona (líder) y un grupo específico de (seguidores).
- Entorno cultural relativamente delimitado.
- Situación particular.

- Logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso (p. 180).

En complemento de lo anterior, se puede sumar la definición de liderazgo que dan los autores Hellriegel y Slocum (2004), quienes lo definen como el

(...) proceso de desarrollar ideas, y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos. (p. 250)

No obstante, es importante señalar que al ser un concepto que está en constante cambio y desarrollo no es posible brindar una definición única o ya establecida.

Además, las teorías de liderazgo están mayormente ligadas al mundo empresarial, aunque actualmente ha evolucionado a otros campos y es por ello por lo que, para efectos de esta investigación, se trabajará con el enfoque utilizado en la educación debido a que el objeto de estudio precisamente tiene que ver con este campo de acción.

Desde esta perspectiva, el liderazgo educativo debe considerar acciones que ha de ejecutar la persona líder, según la situación en la cual se encuentre, su relación con el entorno y las personas que el rodean, así mismo debe tomar en cuenta los propósitos de la organización, los valores y la cultura de esta, Restrepo y Restrepo (2012) enfatizan que “el rol del liderazgo ha sido marcado por las condiciones y exigencias de la contingencia histórica, y asumir ese compromiso por parte de quienes son elegidos como líderes, ha permitido marcar huella y transformar tendencias” (p. 119).

Teorías de liderazgo

Las diferentes teorías de liderazgo han sido clasificadas en diversas corrientes que con el tiempo han surgido según las investigaciones que se desarrollan, así se puede señalar que hay teorías cuyo enfoque es en los rasgos del líder donde se especifican en las características y habilidades que este debe tener, al respecto, McCall y Lombardo (1983)

citados por Pariente (2009), propusieron en su investigación cuatro rasgos principales de un líder: "estabilidad emocional y compostura, reconocimiento de los errores, buenas habilidades interpersonales y amplitud intelectual" (p. 158).

Estas características se atribuyen en esta teoría al líder de una organización; sin embargo, la visión fue cambiando con el paso del tiempo y se propuso una clasificación de teorías y que los autores Sánchez, Vaca, Padilla y Quezada (2014) la presentan en la siguiente estructura:

(...) la teoría de *Rasgos*, cuyos principales proponentes fueron, Fayol (1916), Ralph Stogdill (1900-1950) y McCall y Lombardo (1983), en la cual se determinan características y habilidades distintivas del líder que explican la eficiencia del liderazgo. La teoría de *Comportamiento* se puede citar a McGregor (1960), Lewin (1890-1947), Likert (1960), Blake y Mounton (1964) y se explican los estilos distintivos de los líderes definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales. La teoría *Contingencia/situacional*, cuyos principales precursores fueron Fiedler (1967) y Hersey y Blanchard (1969) y se explica que se reconoce y permite adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de los colaboradores. Finalmente, se está utilizando otras teorías que son más *integrales/emergentes*, las cuales se centran en las relaciones entre los miembros de una organización en un intercambio de ideas, propuestas y acciones entre el líder y sus colaboradores en una relación más horizontal, propuestas por Burns (1978), Bass/Avolio (1997), Crossan (1999) y Goleman (1995) entre otros. (Sánchez et al., 2014, p. 43)

El siguiente esquema muestra claramente esta clasificación:



En resumen y según lo explica Pariente (2009) es indudable que estamos en presencia de nuevos e importantes aportes en el estudio del liderazgo y de sus variados efectos en las organizaciones contemporáneas. Es por ello por lo que, ante las demandas del mundo globalizado y la era de la tecnología, no es posible visualizar el liderazgo desde la responsabilidad de una sola persona o adaptar un único estilo de liderazgo como una fórmula matemática para la consecución de objetivos establecidos. Más bien se requiere que la organización desarrolle estrategias de trabajo en equipo, con el fin de que se adapten a las diversas situaciones o necesidades, tanto de los colaboradores de la organización como del cliente o usuario al que se atiende, en este sentido se ha desarrollado un estilo de liderazgo emergente, denominado “liderazgo líquido” (Pereira, 2014) y que también la literatura le llama como liderazgo transformacional (James MacGregor Burns, 1978 y Bernard M. Bass, 1985), el cual su mayor trascendencia es que hay un compromiso que se asume entre todas las personas pertenecientes a la organización para enfrentar las exigencias del sistema.

En la organización que se lleva a cabo el estudio y tomando en cuenta las teorías sobre el liderazgo se pueden identificar las siguientes:

- Liderazgo transaccional: hay una variedad de intercambios e incentivos para el logro de objetivos. (James MacGregor Burns, 1978 y Bernard M. Bass, 1985)
- Estilos de liderazgo (Democrático, autocrático y Laissez-Faire, Kurt Lewin, 1939): En cuanto a los estilos se puede afirmar que por la dinámica de la institución existe una combinación de los estilos. Para ilustrar esto, se presenta el siguiente ejemplo concreto: cada cinco años se eligen las autoridades universitarias y también el decano de la facultad y el director y subdirector de la Escuela. Esta condición genera que la institución experimente cambios significativos en su gestión y también a lo interno de cada unidad académica, lo cual implica que algunas acciones dejen de ejecutarse como se habían venido organizando y se presenten nuevos modelos de gestión y procesos, lo cual dificulta establecer un único estilo de liderazgo.
- Liderazgo de contingencia (Fiedler, 1967), situacional (Hersey y Blanchard, 1969) y transformacional (James MacGregor Burns, 1978 y Bernard M. Bass, 1985). Es más escaso de visualizar; sin embargo, algunas jefaturas por departamento sí

utilizan estos estilos y es en ellos donde se visualizan progresos importantes que le posibilitan avanzar a la escuela en sus objetivos.

El liderazgo transformacional es una opción que permite el trabajo en equipo, fomenta el sentido de pertenencia mediante la motivación y mantiene el compromiso de las personas colaboradoras con la organización cuando el líder se muestra como una persona que dirige, acompaña, coopera y trabaja junto con sus colaboradores en el alcance de los objetivos de la organización, en este punto, surge para el área educativa un modelo de liderazgo de transformación que Vargas, citado por Cortés (2004), define “como el rol que desarrolla un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional” (p. 19).

Este mismo autor establece características de liderazgo transformacional para el desarrollo de las personas docentes y de la institución en general. Estas son:

- Consideración individual: consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales del profesorado, esto quiere decir que la relación y la comunicación son personalizadas.
- Tolerancia psicológica: el permanecer periodos largos y constantes en un centro educativo hace que el cuerpo docente genere grandes dosis de ansiedad, entre ellos mismos y con sus estudiantes, a lo cual se le denomina espacio de interacción turbulenta. Bajo este clima, es fundamental que el líder no solo posea, sino que manifieste, grandes dosis de empatía, para así manejar el conflicto y la tensión de una mejor manera, pues este liderazgo tiene como uno de los pilares fundamentales, el crecimiento integral del personal.
- Liderazgo compartido: fundamentado en la cultura de la participación, el líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Además, este no busca sobresalir o recibir todo el mérito de los logros obtenidos por el sistema.
- Trabajo en equipo produce sinergia: esta estrategia genera mejores resultados.

- Un liderazgo fundamentado en valores: los líderes deben conducirse bajo la directriz de los valores humanos básicos, tales como la dignidad de la vida, el mejoramiento de la salud, la fraternidad, la necesidad de justicia social y el respeto (p. 211).

Lo anterior, el mismo autor lo resume como “el líder debe ser un facilitador de los procesos laborales, y no un “dictador” que impone qué, cómo y cuándo deben hacerse las cosas” (p. 211). En este punto importante es que se define un verdadero líder transformacional en el ámbito educativo, en el cual es necesario tener esa visión global de las distintas situaciones que se pueden presentar en la organización en las cuales su intervención deberá ser desde el marco del respeto humano y potenciando las habilidades de sus colaboradores para encontrar juntos las mejores soluciones a los conflictos.

Hermosilla et al. (2016) establecen que “el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones” (p. 135), lo cual ha sido adoptado por muchas organizaciones en la actualidad, pues ofrece un ambiente más apropiado para el desarrollo de las habilidades de las personas colaboradoras que se desempeñan en la institución, por ello, los autores citados, señalan que “los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados” (p. 135). Esto promueve un clima organizacional que estimula al equipo y el trabajo en grupos con liderazgo.

Hermosilla et al. (2016) exponen con claridad los componentes principales del liderazgo transformacional, los cuales son:

- a) carisma e influencia idealizada, b) inspiración motivacional, lo cual implica el origen de un modelo de rol carismático y la articulación de una visión de futuro que puede ser compartida, c) atención a las diferencias individuales y d) la estimulación intelectual definida como cuestionamiento de las viejas asunciones y del statu quo. (p. 136)

Estas características tan particulares del liderazgo transformacional conceden establecer claramente el horizonte hacia el cual se lleva la organización desde la gestión, por ello se consideran aspectos muy importantes a considerar en este estudio que promueve esta transformación en los equipos de trabajo en la escuela, para mejorar los procesos de gestión desde el desarrollo de habilidades de liderazgo en las personas colaboradoras.

Para la propuesta en esta organización (ELCL) se pretende desarrollar en las personas colaboradoras y en las encargadas de la gestión, habilidades de liderazgo transformacional pues este modelo facilitará una dinámica más participativa en todos los procesos de la escuela que se reflejarán en el alcance de los objetivos propuestos según la misión y visión de la comunidad universitaria a la que responde.

3. Equipos de trabajo

Para el desarrollo de un liderazgo transformacional, basándose en su conceptualización, se hace necesario abordar el tema de equipos de trabajo, pues es mediante este elemento precisamente que se gestiona y se concretiza este tipo de liderazgo, debido a que se ejecutan las acciones tomando como soporte las habilidades de las personas colaboradoras y sus aportes para la toma de decisiones y resolución de conflictos.

Antúnez, citado por Hernández y Benítez (2011), define un equipo de trabajo como

(...) un grupo de personas que tiene una puesta en común con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que se debe ir construyendo poco a poco. (p. 174)

En esta otra definición, Rodríguez (2017) expresa que un equipo de trabajo es “grupo de personas que interactúan y se relacionan directa e indirectamente. Dónde al mismo tiempo, todos comparten un fin común u objetivo, para cuya consecución establecen un código interno de funcionamiento” (p. 23).

Es posible con ambas definiciones establecer algunos aspectos importantes que deben cumplirse en la formación de equipos de trabajo y que se visualizan en la ELCL:

- Tienen objetivos en común, en el caso de la Escuela su objetivo común es ofrecer servicios educativos para las personas estudiantes matriculadas en las diferentes carreras de las áreas en las que se trabaja.
- Otro punto importante es la cooperación o interacción de las personas que conforman el grupo, para ello, si se observa el contexto de la organización, es posible determinar que en la Escuela hay seis grandes grupos que confluyen en este objetivo como lo son las áreas del saber: inglés, francés, español, cursos de servicio, también está el posgrado y el área administrativa, todos estos forman grupos específicos que se unifican en un gran equipo de trabajo.
- Así mismo es necesario señalar, como tercera característica que hace que en esta Unidad Académica se forme un equipo, es el código interno de funcionamiento que mediante discusiones abiertas se dan en el quehacer cotidiano de todas las personas colaboradoras y que está enlazado con la misión y la visión de la Universidad Nacional.

Por todas estas particularidades es posible determinar que la ELCL forma un equipo de trabajo —con quienes se desarrolla este estudio— y que sus características particulares conforman una organización específica la cual responde a una gestión de naturaleza educativa debido a las funciones que efectúa y servicios que ofrece.

Procesos de formación de equipos

La formación de equipos de trabajo puede responder a diversos diseños según las necesidades de la relación entre ellos, así por ejemplo es posible una organización vertical, horizontal, piramidal, jerárquica, en forma de esquema, esto va a depender de las relaciones que se den entre los diversos equipos, la administración y el tipo de gestión que se desarrolle en la organización.

Para este estudio es importante definir estos procesos de formación de equipos porque las relaciones entre los grupos se dan en forma horizontal por la correspondencia entre colaboradores, y también vertical, con la jerarquía de la Escuela, por la dependencia entre las diferentes áreas que se desarrollan, por tanto, establecer una estrategia de formación de

equipos que tome en cuenta estas relaciones es importante para instaurar las bases del trabajo que se pretende elaborar mediante este estudio.

Clausse (s.f.) establece “en la teoría moderna de sistemas humanos se han reconocido cuatro modelos de organización grupal: jerárquico, adaptivo, libre y sincrónico” (p. 1) estos modelos tienen características específicas que el autor explica en su escrito así:

- Modelo jerárquico: el trabajo es dirigido por una autoridad que supervisa cada detalle. Se da por supuesto que alguien tiene que estar a cargo del grupo, y que las decisiones deben ser tomadas por la persona a cargo.
- El modelo libre: este modelo se apoya en la iniciativa independiente de los individuos. Está orientado a promover la innovación y el cambio a través de la creatividad.
- El modelo adaptivo: se basa en la colaboración abierta a través de la discusión y la negociación es una organización abierta, en la cual los roles y las responsabilidades se comparten flexiblemente.
- Modelo sincrónico: los miembros comparten un entendimiento común de la tarea que deben llevar a cabo. Esta forma de trabajo es análoga a la llamada “comunicación sin canales” en teoría de la comunicación. (p. 2)

El autor señala que estos modelos no se presentan de forma pura en la organización sino que dependiendo de las distintas situaciones, se puede ir de un modelo a otro en el desarrollo de las acciones; sin embargo, es importante rescatar que en la ELCL, se presenta con mayor frecuencia el modelo jerárquico puesto que se debe dar cuenta a una autoridad superior, entiéndase el ente rector de la UNA, y por tanto hay decisiones que son emanadas desde las autoridades y en la ELCL se acatan en todo el grupo, también por el concepto de libertad de cátedra, es posible observar la práctica del modelo libre debido a que las personas docentes actúan en relación con el sustento propio de las áreas en las cuales se desempeñan.

Etapas para la formación de equipos

Clausse (s.f.) define la formación de equipos como “aquellas actividades tendientes a convertir a un grupo en una unidad de trabajo capaz de funcionar a su nivel óptimo” (p. 2),

este autor indica que los equipos de trabajo se deben formar en concordancia con la cultura del grupo, este elemento es esencial para el desarrollo del clima organizacional pues los equipos permanecen muchas horas juntos y es importante la sinergia que entre ellos se pueda desarrollar para el éxito de las funciones.

Entre las acciones que este autor señala como importantes para la formación de equipos están: Selección de la gente, en este aspecto en la ELCL hay un grupo de personas que reciben las directrices emanadas de estadios superiores y deben divulgarlas entre sus colaboradores, este grupo se conforma por los coordinadores de área, de programa de posgrado y de servicios, así como el departamento administrativo.

Las instrucciones para el equipo de trabajo están en relación con el modelo en que se moviliza, por ello en la ELCL donde se encuentran equipos que van del modelo jerárquico al modelo libre, es importante delimitar y asignar las tareas claramente, pero desde una óptica orientadora más que de reglas, fomentando una comunicación fluida que ayude a conocer las necesidades de la organización para el cumplimiento de las tareas, pero en colaboración constante de todas las personas involucradas.

Navas (2019) plantea:

Los equipos de alto rendimiento se han convertido en una propuesta para que las organizaciones tengan una ventaja competitiva, en un mundo cada vez más inestable en donde los cambios son súbitos, por ello los líderes de las organizaciones ven en el Talento Humano la diferencia que puede darle una ventaja frente a su competencia. (p. 4)

Este concepto de equipos de alto rendimiento es una visión aplicable al trabajo de la organización en estudio, puesto que está en estrecha relación con el talento humano de las personas colaboradoras de la ELCL, para generar impacto en la enseñanza de su objeto de estudio, para lograr esta meta, Navas (2019) señala como características importantes en la formación de los equipos “la pasión, la capacidad de actuar desde la verdad, la energía y actitud positiva y habilidades de comunicación” y propone cinco fases para la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento:

1. Formación
2. Enfrentamiento/conflicto
3. Normalización
4. Desempeño
5. Finalización (pp. 13-14)

Con base en lo anterior, el modelo de desarrollo de equipos propuesto responde al planteamiento que se propone en este estudio para la ELCL por lo cual se adopta como base para este trabajo de investigación.

Modelo de desarrollo de equipos

Las diferentes teorías sobre la creación de equipos de trabajo proponen modelos que posibiliten su formación, uno de ellos es el de Bruce Tuckman propuesto en 1965, si bien es cierto es bastante antiguo, es un modelo que se utiliza hoy en día en todas las áreas de formación de equipos, pues permite el desarrollo de un proceso por el cual se producen estos conjuntos de personas.

El modelo Tuckman versa sobre las mismas fases que expone Navas (20019) para su modelo de alto rendimiento, en el caso de este autor citado por Rodríguez (2017), explica las fases de la formación de equipos así:

1. Formación: El grupo se crea y sus integrantes comienzan a interactuar para conocerse.
2. Enfrentamiento/conflicto: Se producen diferencias entre los miembros del equipo, tanto en sentido horizontal como vertical. La crítica servirá para construir y avanzar en la organización. El líder asume un papel de ejemplo a seguir para solucionar las diferencias existentes.
3. Normalización: Sentimiento de pertenencia al equipo arraigado, lo que favorece trabajar en beneficio del equipo por encima de intereses individuales.
4. Desempeño: El trabajo en equipo es total. Toman decisiones colectivamente en beneficio de la organización y de forma autónoma.

5. Disolución: Destrucción planificada del equipo cuando se consigue el objetivo pretendido. (p. 24)

Este modelo de desarrollo de equipos faculta la organización de una estructura de trabajo para las diferentes acciones que competen a la ELCL; sin embargo, se entrelaza con el liderazgo transformacional para la gestión de un modelo centrado en las personas colaboradoras de la Escuela, promoviendo un clima organizacional que potencie las habilidades de cada persona para el logro del objetivo común planteado desde la misión y la visión de la Unidad Académica, según lo establecido por la UNA.

En el desarrollo de esta conceptualización de equipos de trabajo surge como propuesta el trabajo en red, lo cual aporta un elemento más, importante para el logro del desarrollo de habilidades de liderazgo que mejoren los procesos de gestión de la ELCL.

Trabajo en red

Ubieto (2017) define este concepto así: “trabajo de colaboración que dos o más profesionales establecen partiendo de la atención de un caso común” (p. 27)

El concepto de trabajo en red se ha elaborado desde diferentes aristas, uno de ellos es el de la visión socioeducativa, la cual es la que por el contexto del estudio que se efectúa en la ELCL, interesa desarrollar, en este sentido, Ballester, Orte, Oliver, y March (2014) definen el trabajo socioeducativo en red como “colaborar de forma estable y sistemática, por evitar duplicidades, competencia entre recursos, descoordinación y potenciar el trabajo en conjunto”. Así mismo establecen que “se caracteriza como un sistema abierto, basado en la valoración igualitaria de sus miembros y en la reciprocidad” (pp. 2-3). Para la ELCL este modelo de trabajo está acorde con el desarrollo de las acciones que se ejecutan en la organización puesto que se requiere de la colaboración constante de todas las personas, sobre todo en los momentos de mayor volumen de trabajo como lo es al final de los períodos educativos o los procesos de matrícula, en los cuales el definir las acciones de forma clara impide la duplicidad de situaciones que obstaculicen el proceso, así mismo, es un sistema abierto que contempla las diferentes disciplinas organizadas por áreas en las cuales cada una tiene sus particularidades, pero también coincidencias específicas para lo cual es necesario

que se organice el trabajo con la reciprocidad que se requiere para que se logre el éxito en las diferentes labores, por ello este modelo se ajusta a las necesidades de la organización.

Ballester et al. (2014) establecen aspectos esenciales de las redes de trabajo socioeducativa que exponen así:

1. Red articulada: Cada servicio y cada profesional conoce las funciones y las competencias de los otros servicios y profesionales. Definen sus actuaciones a partir de este reconocimiento y del trabajo colaborativo acordado entre los que componen la red.
2. Red dinámica-flexible: Se adapta a las necesidades y demandas socioeducativas, al proceso evolutivo de cada comunidad y a sus características socioculturales.
3. Red coherente: Basada en la interrelación pactada entre las diferentes actuaciones que hace falta llevar a término.
4. Red no excluyente: sistema abierto, sus miembros pueden entrar y salir de las comisiones de articulación, sin que el trabajo colaborativo desaparezca.
5. Red formativa: Hay un cierto enfoque formativo en común, basado en la idea de que todos aprenden de todos (pp. 3-4)

En este modelo propuesto también se establecen tres niveles para su implementación que según Ballester et al. (2014) son:

1. Construir las bases del trabajo en red: Establecimiento de los acuerdos básicos iniciales, reconocimiento mutuo, análisis de las necesidades, incorporación de nuevos recursos y definición de las grandes líneas de actuación.
2. Hacer operativa la red creada: desarrollar protocolos de trabajo colaborativo y, a partir de las prioridades y opciones de actuación más viables, preparar proyectos articulados o conjuntos.
3. Hacer eficaz la red: nivel más concreto de dinamización de los espacios de articulación, de ejecución y consecución de proyectos o actuaciones

pactadas en los protocolos, en este proceso es cuando más se manifiesta el trabajo en equipo (p. 4-5).

En el contexto de la ELCL, la implementación de este modelo de equipos de trabajo en red favorece el proceso de gestión de la organización, pues permite dinamizar las acciones de cada área y articularlas en otro conjunto de labores superiores que respondan al modelo de la UNA.

4. La comunicación en los equipos

En concordancia con la teoría explorada en punto anterior, es necesario añadir el tema de la comunicación en los equipos, pues es un eje fundamental para el éxito de todos los procesos independientemente de la organización y en el caso particular de la ELCL, es fundamental contar con una comunicación fluida, dada la gran cantidad de procesos y personas que convergen buscando un objetivo común. En este sentido, la comunicación en los equipos puede ser vista desde distintos ángulos, según Bermúdez y González (2011):

Se concibe hoy en día con una visión holística e integradora, alejado de posturas mecanicistas y rígidas, para dar paso a una multifactorial y necesariamente subjetiva o por lo menos flexible, que actúa como elemento clave en el establecimiento de las relaciones grupales para conformar y fortalecer el tejido social. (p. 101)

El señalamiento anterior, se enmarca muy bien con el objetivo de estudios de esta investigación, el cual requiere desarrollar liderazgo para el fortalecimiento de los equipos de trabajo, pero esto no es posible lograrlo sin procesos de comunicación que faculten a los equipos de trabajo interactuar aun cuando la estructura sea rígida o mecanicista o bien, cuando el cambio en la gestión, pueda ser otro elemento que bien puede aportar al trabajo de la Unidad Académica, también es cierto que podría sufrir traspies, por el proceso en sí de adaptación.

Plas, citado por Canseco y Ojeda (2016), explica que la comunicación no es únicamente una red a través de la cual se transmite información o se tejen relaciones: es la propia red y el propio sistema de relaciones (p. 184). Se refiere a que la organización no la construyen las redes de comunicación interna que se generan para alcanzar cierta productividad, sino el conjunto de personas que la conforman. En este sentido, quien está conectado y comprometido con la organización genera sentimientos importantes hacia ella y crea lazos sólidos con quienes conforman su equipo de trabajo. Además, los colaboradores se perciben como atendidos y con posibilidades de poder expresarse como personas auténticas y libres para expresar sus ideas. Por consiguiente, la comunicación entre sus miembros es fundamental, para que las personas colaboradoras logren el sentido de pertenencia necesaria y que se comience a buscar la calidad como un valor fundamental del quehacer de la organización, en este caso la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje; asimismo, Watzlawick, Bavelas y Jackson, también citados por Canseco y Ojeda (2016) señalan que

(...) la comunicación es vista como el vehículo de las manifestaciones observables de la relación intersubjetiva, por lo que en las organizaciones dichas manifestaciones también pueden observarse y construirse a partir de los vínculos que se establezcan y, en consecuencia, del sentido de valoración compartido entre quienes integran ese espacio laboral. (p. 184)

En concordancia con lo anterior, Torrelles et al. (2011) explican que la comunicación se integra a otras competencias necesarias y fundamentales de una organización, por lo tanto, no configura una competencia aislada, más bien constituye en el elemento que asegura la cohesión de los equipos (p. 338).

Lo indicado anteriormente, es fundamental, en el objetivo que se pretende desarrollar esta investigación, se necesita de la cohesión en los equipos de trabajo de la Escuela de Literatura y Ciencias a fin de que las tareas sean asumidas de la mejor manera, esto evitará la multiplicación de funciones y procesos burocráticos, dado que en sí misma ya está envuelta en ellos, pues responde a una estructura organizativa de la administración pública del país; no obstante, sí es posible pensar que en los procesos internos se logre que los equipos puedan comunicarse eficazmente al establecer redes de trabajo de éxito para la gran cantidad de

procesos atendidos y, con ello, mejorar la atención al estudiantado, pues son la razón de ser de la organización.

Con base en lo anterior y a modo de afirmación, Torrelles et al. (2011) también señalan que la comunicación viene a reconocer como indispensable la interacción como un componente necesario en el grupo para alcanzar sus metas. O lo que es lo mismo, sin ella no es posible el trabajo en equipo (p. 337).

Finalmente, Bermúdez y González (2011) reflexionan en que la comunicación tiene un carácter eminentemente estratégico, tanto en lo individual como en lo colectivo y representa un requisito para entablar relaciones no solo saludables sino también productivas, que en el ámbito de las organizaciones contribuyen a sustentar el clima organizacional, el sentido de pertenencia y todos aquellos componentes que optimizan los procesos productivos. Explican las autoras que una competencia debe desarrollarse tanto en lo individual como en lo colectivo en tres escenarios:

- a. En lo individual, la comunicación es el resultado de la unión de las características de la personalidad y las cualidades adquiridas en el ejercicio profesional constantes, a través del aprendizaje voluntario y consciente.

En este punto es importante señalar que existen diversidad de variables, como variedad de personas hay, e intervienen múltiples factores como los valores de cada individuo, de acuerdo con los contextos socioculturales y familiares, la preparación profesional y el desarrollo de las habilidades emocionales o lo que se conoce como inteligencia emocional.

- b. En lo organizacional, la comunicación es el producto del quehacer diario, de la adaptabilidad de esa práctica y de la capacidad de interpretar pensamientos, sentimientos y objetivos de seres humanos que reciben, interpretan y reaccionan ante un conjunto de mensajes.

La dinámica descrita es indispensable en para el desarrollo de un trabajo en red que necesita de la fluidez en el mensaje a comunicar, pero que a la vez sea capaz de comprender las particularidades de cada miembro del equipo sus fortalezas y debilidades con el fin de potenciar las primeras y reforzar las áreas más vulnerables

previamente identificadas, por la misma apertura comunicativa que exista en el equipo.

- c. La comunicación en el ámbito organizacional es el resultado de la unión de las características individuales y las cualidades adquiridas en el ejercicio constante a través del aprendizaje voluntario y consciente (en lo individual y en el colectivo). (p. 107)

Es decir, de la actividad creativa que conlleva a la continuidad de las actitudes positivas dentro del aprendizaje, “el saber ser”, desde el conocimiento de que la comunicación entre los miembros de los equipos es el requisito principal para el establecimiento de un proceso de comunicación efectivo (si los miembros de una comunidad poseen habilidades en esa área el proceso será más fluido) la competencia comunicativa es, en el ámbito de las organizaciones, un instrumento para el cambio, siempre y cuando sus integrantes busquen soluciones a los problemas, para ejercer su rol eficientemente, así como para fomentar y fortalecer la cultura organizacional a través de la retroalimentación constante.

La comunicación

Con el objetivo de tener más claridad sobre el concepto de la comunicación y su relación con el objeto de estudio de la investigación, es necesario definir el concepto y sus aplicaciones, para ello es esencial contar con una definición técnica del término, por ello, en primera instancia es importante conocer lo que indica el *Diccionario de la lengua española* sobre el término de comunicación, en el cual se encuentran las siguientes definiciones:

1. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

A partir de las descripciones dadas por el *Diccionario de la lengua española* queda claro que se necesitan elementos básicos para la comunicación, en primer lugar, dos o más personas que fungan el papel de emisor y receptor; además, es necesario el medio o canal para la expresión que podrían ser símbolos, palabras, letras o bien expresiones corporales.

Así mismo, para definir la comunicación se encuentra gran variedad de información y autores que por años han estudiado el fenómeno; sin embargo, Ogaz (2013) la definió de la siguiente forma:

(...) la comunicación humana es el proceso social e interpersonal de intercambios significativos, es la interconexión significativa que emplea diversas posibilidades y medios para realizarse sin lograrlo casi nunca plenamente; aquí es más importante la relación en sí. Comunicación es retroalimentación, considerada como el centro del proceso y no como un elemento adicional. Los seres humanos nos comunicamos cuando nos entendemos, cuando establecemos contactos de comprensión y/o significación a través de los más diversos lenguajes: verbal y no verbal. (párr. 13)

También Bermúdez y González (2011) hacen una referencia muy atinada al indicar que la comunicación surge en el seno de la lingüística, pero con el tiempo se ha convertido en objeto de estudio de varias disciplinas que la han abordado desde distintas perspectivas, llegando incluso a reunirse para hacer análisis integradores del concepto. Un ejemplo de esto lo da Chomsky citado por Bermúdez y González (2011), quien definió el término de competencia lingüística como “capacidades y disposiciones para la interpretación y la actuación” (p. 99). Además, amplían la explicación al indicar que este concepto solo vislumbra la competencia lingüística, que por sí sola no da garantía de una buena comunicación y por ello también las autoras citan a Hymes (1971), pues amplía la noción de Chomsky y la concibe como una actuación comunicativa acorde a las demandas del entorno. La definición de Hymes se aparta así del hecho meramente lingüístico y les da cabida a otros aspectos como el social y el psicológico (p. 99).

Los señalamientos anteriores ilustran cuál podría ser la forma de conceptualizar el término; no obstante, la definición precisa es un poco más compleja, pero lo que sí es claro es que para que exista, debe contar con los elementos esenciales, como lo indica el *Diccionario de lengua española*, un emisor, un receptor y el canal o código, el autor De la Cruz (s.f.) define la comunicación como “un proceso complejo marcado por muchos factores (cultura, cercanía de los interlocutores, estados de ánimo...) en el que, a pesar de haber diferencias entre las distintas personas, existen elementos comunes que son los que permiten

el proceso comunicativo” (p. 20). También el autor se refiere a que en la comunicación se parte de determinados entornos y experiencias previas de los involucrados, entonces el emisor representa de manera simbólica (mensaje verbal o no verbal) aquello que quiere expresar y por otra parte el receptor haciendo uso de sus esquemas o experiencias, debe decodificar e interpretar el mensaje transmitido.

Ahora bien, existen muchos elementos en el proceso comunicativo, por eso necesario abordar también los siguientes conceptos que forman parte de este proceso y son la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

Comunicación verbal

Aunque normalmente se asocia la comunicación con la comunicación verbal y dentro de esta, el habla es el elemento fundamental que se utiliza para transmitir ideas, pensamientos, sentimientos etc. El habla se articula a través de la conversación, y esta, a través del lenguaje, presente en la mayoría de las situaciones sociales. Es por ello por lo cual De la Cruz (s.f.) brinda la siguiente definición: “La comunicación verbal es un proceso complejo ya que en él influyen distintos factores: experiencias, familia, cultura ...; a pesar de que difiere el lenguaje de unas personas a otras, existen unas estructuras comunes que permiten que exista la comunicación”. (p. 20)

En este proceso de comunicación verbal tiene especial importancia la retroalimentación: es el proceso mediante el cual conocemos el efecto que es provocando en nuestro interlocutor el mensaje: si está de acuerdo o no, si lo comprende, si sorprende. Esta realimentación es necesaria para que se produzca comunicación real (De la Cruz, s.f., p. 46).

4.1.2. Comunicación no verbal

En la mayoría de los casos no siempre se es consciente de la importancia de la comunicación no verbal, antes incluso de comenzar la comunicación verbal indicamos con elementos no verbales (miradas, posturas, movimientos, gestos...) que vamos a empezar a emitir un mensaje; estos signos no verbales se captan normalmente de manera inconsciente a gran velocidad. Por ejemplo, cuando hay discrepancia entre los mensajes que se transmiten verbal y no verbal normalmente creemos en el no verbal y puede utilizarse para reforzar el

mensaje. Aunque normalmente la comunicación no verbal va asociada a la verbal, también se pueden utilizar únicamente la primera para transmitir el mensaje (en una conversación presencial, la comunicación no verbal tendría un peso de entre el 70 % y el 90 %. Además de poder sustituir a la comunicación verbal, permite mostrar sentimientos y emociones, incluso con mayor claridad que a través del lenguaje oral).

Del lenguaje no verbal se deben tener en cuenta varios elementos importantes:

- La sonrisa: Se considera como aspecto positivo en la comunicación y denota cercanía con los demás.
- La postura corporal: Ofrece elemento de cómo nos sentimos, si estamos cómodos o no y de nuestra relación con los demás. La forma de andar, la forma de sentarse y de estar de pie, son ejemplo de esto. También se consideran dentro de este punto el acercamiento, retirada, expansión y contradicción (posturas del cuerpo hacia adelante o hacia a un lado, la posición de los hombros y la cabeza).
- Los gestos: Trasmiten la forma en que nos sentimos en la interacción.
- La distancia y la proximidad: La cercanía física con otras personas favorece la comunicación y se interpreta como una relación de confianza, respetar las distancias mínimas es esencial en el proceso. El autor las clasifica en distintas zonas: íntima, personal, social y pública. Es importante guardar una distancia física al tipo de relación y de interacción ya que invadir el espacio puede hacer que el otro interlocutor se sienta agredido o, por el contrario, ampliarlo en exceso puede ser interpretado como falta de interés.
- El contacto físico: El contacto físico es la conducta social más básica y la forma más cercana de expresión. También supone un importante esfuerzo en la comunicación y mediante él se trasmite cariño, confianza, acuerdo, complicidad, etc.
- La apariencia personal: Se refiere al aspecto externo a la imagen que se proyecta que determina la impresión que se causa en los otros, incluye la forma de vestir, el aseo, presentación personal en general. (De la Cruz, s.f., p. 48)

4.1.3 Componentes paralingüísticos

Son elementos importantes en la transmisión del mensaje verbal y sirven para matizar y acompañar el significado del mensaje verbal: El volumen y tono de voz, la velocidad, la fluidez y latencia son algunos de estos elementos cuyo uso adecuado mejora la capacidad de comunicación (De la Cruz, s.f., p. 46).

La información de los párrafos anteriores recoge a grandes rasgos algunos de los elementos más importantes de la comunicación y esenciales para su comprensión, asimismo es importante indicar que no es posible que los distintos interlocutores interactúen con éxito sin dejar de lado lo señalado; por ello, Bermúdez y González (2011) explican que

(...) en la actualidad, la comunicación es vista como un compendio de saberes, capacidades, habilidades o aptitudes que participan en la producción de la convivencia y las relaciones interpersonales e intergrupales, ya que la coexistencia humana requiere la mediación de una eficaz comunicación. (p. 98)

Así, la comunicación representa un instrumento esencial en la disposición del tejido social que permanentemente explora nuevas formas de sostenimiento.

Ahora bien, para este trabajo también es necesario referirse al concepto de la comunicación organizacional que según Fernández (2009) se puede definir de tres formas distintas:

- a. Es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: el proceso social más importante. Bajo esta perspectiva la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.
- b. Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre estas y su medio.
- c. La tercera, se entiende a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien,

a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (p. 11-12)

Esta última postura del autor tiene gran relevancia para la investigación, pues enmarca de manera muy atinada cómo el curso de la comunicación puede agilizar procesos e influir en las opiniones del público interno y externo, los cuales existen y están bien tipificados en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, pues el público externo sería el estudiantado en general y el público interno el personal docente y las distintas redes de trabajo que se han establecido. Por ello, brevemente, es necesario también referirse a la comunicación interna y externa; Fernández (2009) las define como sigue:

- **Comunicación interna** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación externa** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (p. 12)

Canseco y Ojeda (2016) también hablan de que la comunicación organizacional como la vía para conocer, valorar a las personas y confiar en ellas en el espacio de trabajo, e incluso más allá de este, la comunicación se convierte en un asunto pertinente, ya que no únicamente se trata de brindar entrenamientos a quienes integran las diferentes áreas de la organización (p. 185). En definitiva, una manera de fortalecer la cultura organizacional es a través de la comunicación, que no solo provee a sus integrantes de una identidad colectiva, sino que también genera un sentido de pertenencia en cuanto que todos comparten normas y significados los cuales posibilitan un funcionamiento colectivo adecuado.

A partir de los componentes citados en los párrafos anteriores, podría decirse que cada uno de ellos contribuye a que el emisor y el receptor interactúen con mayor claridad; sin embargo, el proceso comunicativo es más complejo, no se puede seguir una única idea como una receta de cocina, puesto que en el proceso intervienen diversos factores como el contexto (profesional o personal), el temperamento y las habilidades ligadas a cada persona. Lo que sí es viable, es intentar comunicarse de manera clara y sencilla, respetando la diversidad de criterios, escuchando las nuevas ideas, solicitar y recibir instrucciones precisas para transmitir la información de la manera adecuada. También Osorio (2013) menciona que

(...) un perceptor, así nombrado por su capacidad para percibir más allá de lo emitido, cuenta con la misma capacidad, pero en este caso escucha para interpretar el mensaje. Así, cada uno consciente de su participación comunicativa vigilará cautelosamente cuál será el contenido-mensaje- que va a proyectar al otro. Esta interacción comunicativa se desarrolla en un tiempo y espacio determinado, acercando a los hablantes y logrando en primer lugar que se establezcan diversas posibilidades de expresión, y en segundo lugar, favoreciendo el surgimiento del concepto de otredad, que se convierte en realidad práctica cuando dicho encuentro de diálogos está mediado por el respeto, la diferencia y la igualdad. (p. 321)

Covey (2019) señala los distintos elementos de una verdadera comunicación, no solo se trata de que sea respetuosa y evite las confrontaciones, en este proceso se puede impedir que se establezcan los lazos de confianza necesarios para abrir nuevas posibilidades y lograr lo que el autor llama comunicación en ambas direcciones donde se trata de una transformación y no de una transacción, en la cual las partes involucradas están satisfechas con los acuerdos logrados y se establece un vínculo verdadero y una relación de confianza.

Por otro lado, una visión muy interesante de la habilidad de comunicarse, ofrecen los cinco *Axiomas de la Comunicación de Paul Watzlawick*. Arango et al. (2016) explican que los axiomas de la comunicación humana hacen referencia a condiciones inherentes a la comunicación, que siempre están presentes; Watzlawick y otros autores citados por Arango et al. (2016) presentaron

(...) la teoría de la Comunicación Humana con un enfoque comunicacional nutrido de la cibernética, la ingeniería de la comunicación, la antropología y la teoría general de sistemas, el cual proporciona el modelo internacional pragmático de la comunicación humana que tiene aplicabilidad general en las ciencias sociales y psicológicas, este modelo resalta la importancia de ampliar el margen de observación para la explicación de un hecho, la necesidad de comprender a mayor profundidad la relación que se da entre un hecho y un contexto. Además, estos autores explican que la comunicación humana está compuesta por tres áreas, la sintáctica, la semántica y la pragmática, la primera hace referencia a la transferencia del mensaje, la segunda se interesa en el significado o esencia del mensaje que se transfiere y la pragmática se centra en la afectación que la comunicación tiene sobre la conducta humana. (p. 41) (El subrayado no es del original)

Pero, primero definamos qué son los axiomas de la comunicación; según Castillero (s.f., p. 5) se conocen como axiomas de la comunicación al conjunto de principios o leyes consideradas verdaderas y universales y que rigen la totalidad de intercambios comunicativos, independientemente de entre qué tipo o número de interlocutores se dé la comunicación.

Arango et al. (2016) propusieron un total de cinco axiomas de la comunicación, los cuales se exponen a continuación:

1. La imposibilidad de no comunicar: Toda interacción con el otro trae consigo un mensaje que movilizará la conducta de los participantes. Es imposible dejar de comunicar, de comportarse, aún en los silencios estaremos en un proceso comunicacional. (p. 41)

Con relación a los axiomas Castillero (s.f.) señala un ejemplo de silencio

(...) es comunicativo: que una persona esté en silencio y no hable puede implicar que no quiere hablar con nosotros o decir algo, que está incómodo ante un tema o persona concreta, que no se ha percatado o no le importa nuestra presencia o que está reflexionando o descansando. (párr. 13)

2. Niveles de contenido y relaciones de la comunicación: El contenido del mensaje transmitido es interpretado por el receptor de acuerdo con la relación existente entre este y el emisor. Watzlawick et al, citado por Arango et al (2016) “Por ello, toda comunicación tiene un aspecto de contenido o semántico y un aspecto relacional, tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una metacomunicación”. (p. 41)
3. La puntuación de la secuencia de hechos: La comunicación se da en un flujo bidireccional, donde se interactúa en una secuencia definida por el emisor y el receptor, y en ocasiones dicha estructura se ve mediada por la respuesta al comportamiento del otro, ampliando o modificando el ciclo comunicacional. Watzlawick et al, citado por Arango et al (2016) “Es decir no se reduce explícitamente a una causa-efecto. Puesto que, la naturaleza de la relación depende de la puntuación (organización) de las secuencias de comunicación entre los comunicantes”. (p.41).
4. Comunicación digital y analógica: La comunicación digital y analógica se complementan, ya que el aspecto digital del mensaje se codifica en función de lo analógico, lo digital hace referencia a la comunicación verbal, medible, y lo analógico a todo lo que incluye la comunicación no verbal (movimientos corporales, posturas, gestos, expresiones faciales, inflexión de la voz, secuencia, ritmo y la cadencia de las palabras). (p. 42)
5. Interacción simétrica y complementaria: busca una relación equitativa que permita una comodidad entre las partes, esta puede ser armonizada por un valor agregado. La comunicación puede ser simétrica cuando se mantienen las mismas condiciones en el emisor y el receptor. La comunicación complementaria está sujeta a la autoridad o jerarquía. Watzlawick et al, citado por Arango et al (2016) “Por lo tanto, la interacción simétrica se caracteriza por la igualdad y por la diferencia mínima, mientras que la interacción complementaria está basada en un máximo de diferencia”. (p. 42)

También Castellero (s.f.) ilustra este axioma al señalar que los actos comunicativos en los cuales una persona dirige el intercambio desde una posición

de superioridad (algo que hace el intercambio más restringido especialmente para quien tiene la posición inferior) mientras que en otros más simétricos la comunicación es mucho más bidireccional y abierto. Estos diferentes tipos de relación pueden marcar en gran medida la funcionalidad y los resultados del intercambio comunicativo. Ninguna de ellas es intrínsecamente positiva o negativa, sino que pueden tener diferente utilidad según en qué situaciones. (p. 19)

Finalmente, es posible señalar que la capacidad comunicativa es indispensable para desarrollar otras habilidades en el liderazgo y no se trata solo de ser un gran orador o expositor, debe existir un equilibrio entre hablar y escuchar. Por ello, es importante señalar las cuatro habilidades comunicativas que debe poseer quien pretende desempeñarse adecuadamente tanto en lo profesional como en lo personal. En el sitio web EAE Business School (2018) se ofrece una interesante clasificación que ilustra atinadamente los siguientes elementos:

1. Escucha. Ser un buen oyente es una de las mejores maneras de ser un buen comunicador. La escucha, una de las habilidades comunicativas más importantes, permite responder de manera adecuada.
2. Empatía. Incluso cuando no se está de acuerdo con el interlocutor, es importante tratar de comprenderle y respetar su punto de vista. Usar frases simples que reafirmen este propósito puede mejorar el clima general de la comunicación y asentar una atmósfera de respeto.
3. Comunicación no verbal. El lenguaje corporal, el contacto visual, los gestos con las manos y el tono de voz enriquecen el mensaje que se intenta transmitir. Una postura relajada y abierta y un tono amable permiten resultar más accesible.
4. Claridad y concisión. Una buena comunicación verbal significa decir lo suficiente, de forma clara y directa. Pensar en lo que se quiere transmitir antes de empezar el discurso ayuda a evitar hablar en exceso y confundir al interlocutor.

Negociación

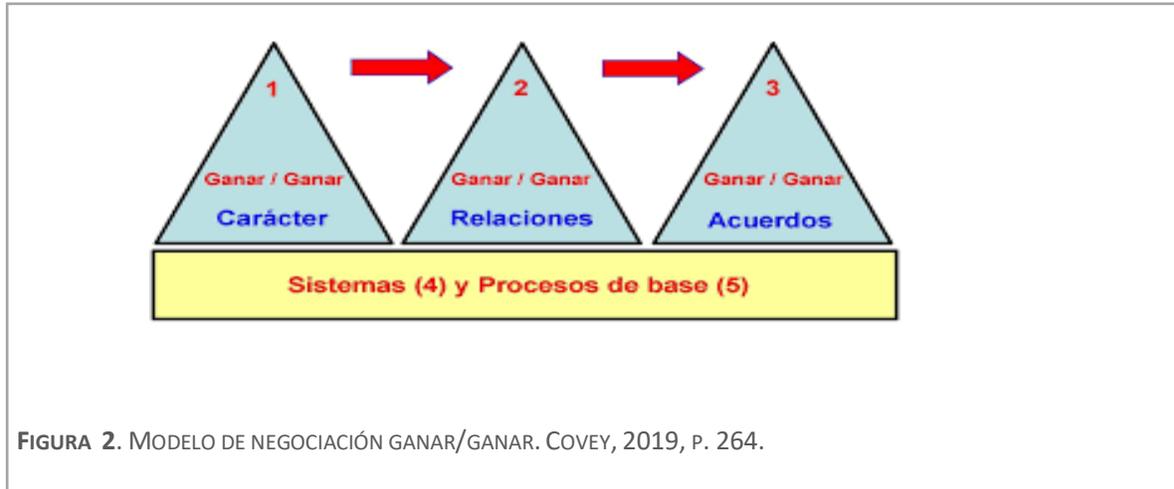
El tema de la negociación es un eje importante para el desarrollo de esta propuesta de investigación, dado que no es posible imaginarse un trabajo en red o colaborativo sin las

habilidades necesarias para la negociación, en especial en un clima laboral de los equipos de trabajo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, en este sentido el autor Stephen R. Covey ofreció importantes aportes a este campo, aunque existen varios modelos de negociación, Covey (2019) presenta seis paradigmas todos aplicables según la determinada situación a la que se enfrentan las personas; sin embargo, para los efectos que nos ocupa el modelo ganar-ganar ofrece una oportunidad para que los equipos de trabajo logren consensos importantes y por ende la consecución de objetivos en esta Unidad Académica; por ello, es importante referirse a la negociación como la relación mediante la cual las personas o las organizaciones llegan a acuerdos, en el proceso se interviene un elemento fundamental como la confianza, la cual es vital generarla y mantenerla, García (2012) ofrece la siguiente definición: “la negociación como el proceso en que las partes resuelven conflictos, acuerdos de conducta y pactan acuerdos mutuamente satisfactorios creando relaciones duraderas basándose en un principio del ganar/ganar” (p. 34).

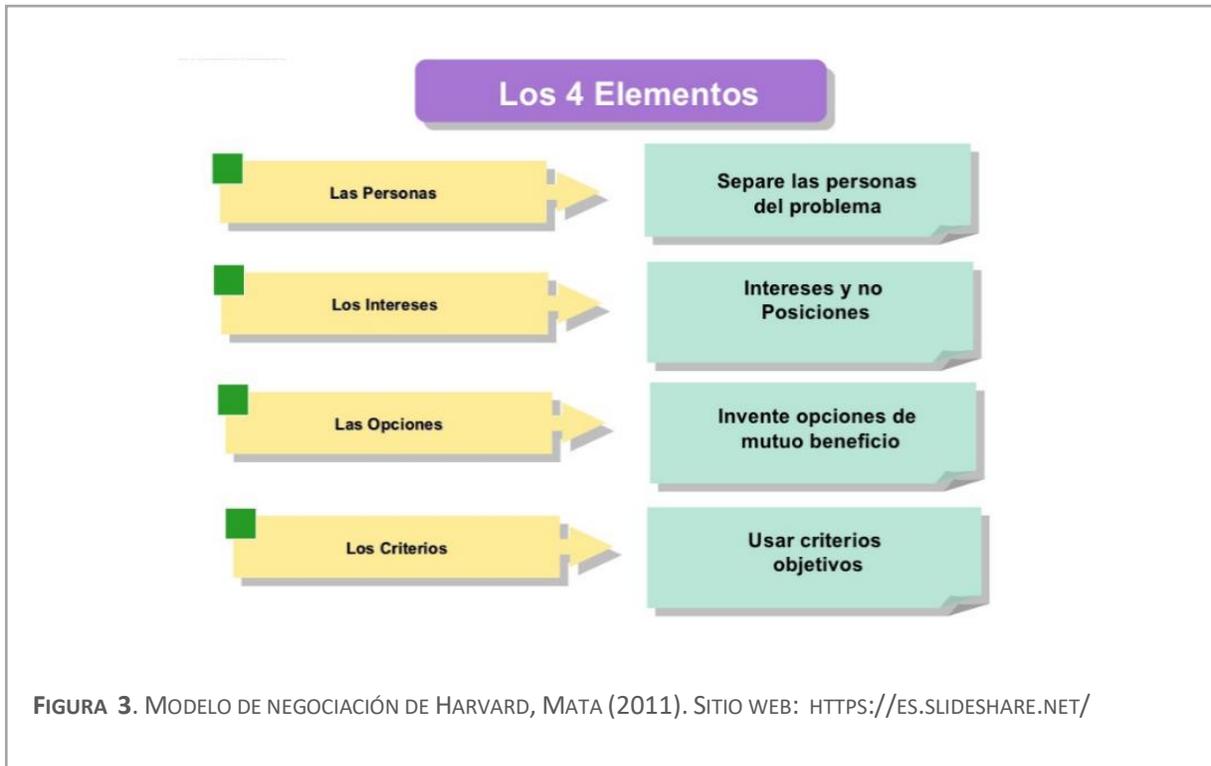
Es importante explicar de manera general que el modelo ganar/ganar como lo define su creador es una estructura la cual procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son beneficiosos y satisfactorios para las partes involucradas. Todas las partes se sienten bien por la decisión tomada y se genera un compromiso con el plan a seguir. El modelo de ganar/ganar se ve como un escenario cooperativo, no competitivo y se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa como opción, por lo tanto, no se trata solo del éxito de uno o de otro, sino de un éxito conjunto (pp. 263-272).

Para el éxito de este modelo, Covey (2019) explica que es fundamental en todas las interacciones cinco dimensiones interdependientes de la vida, que son: el *carácter* y a través de las *relaciones* fluye en *acuerdos*. Se cultiva un ambiente en el cual la estructura y los sistemas se basan en ganar/ganar.

La siguiente figura muestra esta relación:



Ahora bien, el modelo explicado ofrece una alternativa para el cambio de paradigma de una organización o de las personas, y según Covey (2019) se materializa en acuerdos que clarifican y administran efectivamente tanto las experiencias como el éxito (p. 284). Por lo cual la herramienta ofrece una oportunidad a los equipos de trabajo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje de modificar hábitos para que emerjan liderazgos positivos y se obtenga no solo el éxito organizacional sino el personal también. En esta misma línea es importante referirse al método de negociación de Harvard, según García (2012) este método enseña cuatro fundamentos esenciales para las negociaciones exitosas: *las personas* (separar las personas del problema o asunto a negociar); concentrarse en los *intereses* y no en las posiciones; inventar nuevas *opciones* que generen un mutuo beneficio y por último usar *criterios* objetivos para no dejarse confundir por los detalles. En el método Harvard se explica que un buen negociador debe reconocer que a) la negociación se hace con personas con quienes tenemos una relación de interdependencia; b) la negociación es realmente un proceso en el cual se trata de influir en el otro; c) queremos que el otro tome una decisión específica que nos conviene; d) debemos analizar las situaciones que nos ayudan a que el otro tome esa decisión, así como las que la obstaculizan; e) debemos tener en mente la ganancia mutua y el largo plazo. En la siguiente figura se ilustra los cuatro elementos del método de Harvard:



Según Tobón (1997), el método de Harvard presenta siete elementos necesarios en un proceso de negociación y son:

- 1) Las alternativas: Una alternativa es una posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando en la mesa de negociación
- 2) Intereses: La fase de exploración de intereses es quizá la fase más importante de la negociación y es preciso llegar más allá de la superficie de la negociación
- 3) Opciones: En esta fase se requiere de un esfuerzo creativo para descomponer la negociación en sus componentes mínimos y luego recomponerlos para poder generar una solución buena para todos.
- 4) Criterios: Las soluciones se plantean, así como los procedimientos utilizados en la negociación deben pasar por un análisis que determine si son legítimas o no. Para esto se utilizan criterios externos u objetivos, los cuales son desarrollados por personas o entidades externas a los negociadores.
- 5) Compromiso: Después de que las opciones sean estudiadas y evaluadas, las que sean aceptadas por contribuir al beneficio mutuo de las partes, pasarán a formar parte del

acuerdo. Debe entonces crearse un compromiso sobre el acuerdo de tal forma que sea viable y se cumpla.

- 6) Comunicación: Para llegar a una buena negociación es necesario tener una buena comunicación. No basta con creer que nos comunicamos bien; es necesario verificar la real calidad de la comunicación.
- 7) Relación: La relación está en constante riesgo durante toda la negociación. El negociador entonces tiene que ser consciente de esto y debe tener como objetivo mismo lograr en forma exitosa los asuntos, pero también mantener una buena relación con las otras partes negociadoras. Manteniendo una visión a largo plazo. (pp. 49-53)

5. Sentido de pertenencia en los equipos de trabajo

En la construcción de ideas que se pretende tener para el fundamento de la investigación surge un espacio necesario de abordar para la temática del sentido de pertenencia, el cual tiene connotaciones individuales y organizacionales, pues cada individuo posee una escala de valores familiares y sociales, los cuales emergerán en los entornos laborales, haciendo que en estos espacios de interacción converjan una diversidad de pensamientos, es por ello que las organizaciones hoy más que nunca se han preocupado de conocer a la fuerza laboral que los constituyen, dado que la teoría ha demostrado que las empresas exitosas están conectadas con las relaciones, la motivación y el sentido de pertenencia de sus colaboradores.

La Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje no se escapa a la necesidad de que los miembros de los equipos de trabajo creen relaciones sanas y de cohesión de manera que los retos que se enfrentan a diario sean visto como oportunidades de crecimiento y no como posibles conflictos o circunstancias que les obligará moverse de su zona de confort y se genere estado de resistencia al cambio.

Dávila y Jiménez (2014) se refieren a que existe una vinculación psicológica de los empleados con la organización, ello explica el sentimiento del sentido de pertenencia. Anant, también citado por Dávila y Jiménez (2014), define la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que las personas sienten que es una parte indispensable e integral de ese sistema (p. 273). También identifican como elementos

esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que pertenecen al sistema, es decir, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias.

Harris y Cameron, citados por Dávila y Jiménez (2014), consideran al sentido de pertenencia, o lo que denominan “vínculos interpersonales”, como una faceta más de la identidad social y, en relación con el ámbito organizacional, como una faceta de la identificación organizacional (p. 274). También Chiavenato (1994) define el sentido de pertenencia

(...) como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización. (p. 273)

De acuerdo, con los señalamientos anteriores, queda claro que en los distintos ambientes laborales se necesita hacer una revisión del clima de la organización y que la gestión tiene una responsabilidad intrínseca respecto a las actitudes, decisiones y reacciones de las personas en su lugar de trabajo, teniendo en cuenta que la percepción frente a su contexto, es importante conocer la realidad colectiva para comprender mejor el entorno laboral; para esto, la motivación, el liderazgo y el sentido de pertenencia son factores relevantes en la construcción y sostenimientos del trabajo en red y de los equipos.

6. Motivación

Como último elemento se encuentra la motivación, la cual según Chiavenato (1994) no es fácil de definir por la dificultad para comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que las motiva. Para el autor el concepto de motivación puede utilizarse en sentidos diversos, pero de manera general; no obstante, se inclina por explicar que “motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico” (p. 41). Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de los estímulos externos (provenientes del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales e intrínsecos de cada individuo.

De acuerdo con la definición anterior, la motivación aparece en las personas por los estímulos que recibe interna y externamente, en este sentido, la motivación en los equipos de trabajo es indispensable si pretende desarrollar liderazgo en los miembros que los constituyen para el crecimiento de las relaciones y el alcance de objetivos comunes.

Forero, Rincón y Velandia (2008) señalan que

(...) las empresas modernas son conscientes de la importancia de poseer una estructura cualificada y con un alto grado de interés y motivación, por ello, suman otro concepto de motivación en lo individual y en el ámbito laboral de las personas añadiendo que se entiende por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral estar motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. (p. 28)

Como factores determinantes de la motivación se encuentran, entre otros, los que se mencionan a continuación: necesidades (Abraham Maslow), capacitación, incentivos.

Hay una gran variedad de autores que formulan diversas teorías sobre la motivación, el primero es Maslow (1948), quien apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), en segundo lugar, Herzberg (1959), quien se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida). A modo de ilustración se presenta

la siguiente tabla, en la que se incluyen los autores más representativos y el enunciado de cada teoría:

Tabla 4 *Teoría sobre la motivación*

Teoría	Enunciado
Teorías de las necesidades de Maslow	Satisfacción de la necesidad de autorrealización o autoactualización. Las necesidades forman parte de una jerarquía. Las necesidades de un nivel inferior son las fisiológicas, y las necesidades de nivel superior son las de autorrealización
Teoría de la motivación de logros de McClelland	Satisfacción de las necesidades sociales de logro (éxito en las tareas que implican evaluaciones del rendimiento), poder (dominio y control del comportamiento de otros) y afiliación (establecimiento de relaciones interpersonales cercanas)
Teoría Bifactorial de Herzberg (Motivación-Higiene)	Disposición de factores motivadores en el trabajo (aspectos intrínsecos, referidos al contenido del trabajo mismo), que permiten que el su sujeto pueda sentirse satisfecho en su puesto de trabajo.
Teoría de Expectativas de Vroom	Establecimiento de expectativas acerca de lo que el sujeto va a conseguir en el futuro, lo cual a su vez le va a conducir a la obtención de otro resultado. Además, ambos resultados son valorados positivamente por el individuo.
Teoría de la Equidad de Adams	Recuperación de la equidad o reducción de la inequidad percibida entre lo que aporta y recibe el sujeto en comparación con lo que aporta y reciben los demás.
Teoría de las relaciones humanas de McGregor	Desarrollo del potencial humano a través de la satisfacción de las necesidades de orden superior, como la necesidad de autorrealización.

Nota. Agut y Carrero (2007, pp. 208, 212, 219)

Después del breve recorrido por los principales exponentes de la motivación humana es necesario referirse de manera general a la motivación laboral, pues según la autora Añez (2006) existen los factores, elementos de la cultura organizacional y constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales; por lo cual,

(...) las organizaciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos, se señala que si bien el nivel de motivación varía entre los individuos e inclusive en el mismo individuo en diferentes momentos, produciendo diversas conductas en el trabajo representan una secuencia compleja de interacciones entre las necesidades iniciales y la experiencia organizacional, justamente es en esta dinámica que la motivación

laboral se constituye en dinamizador e impulsador del comportamiento humano, pudiendo favorecer la participación de los individuos, la consolidación de una cultura organizacional más eficiente para permitir mejorar los procesos de las organizaciones. (p. 104)

Lo anterior tiene mucho sentido cuando se relaciona con la dinámica de trabajo a la cual se ven enfrentados los equipos de trabajo, considerando en este caso al personal docente y administrativo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, quienes se ven afectados por factores internos o propios de la dinámica organizacional, entre los que se encuentran: la restricción por estructuras rígidas, enfoques de gestión tradicionales, tendencias convencionales de direcciones poco creativas de los procesos, dependencia de decisiones, burocracias administrativas, obsolescencia de procedimientos, cambios organizacionales no planificados, conflictos internos, normas inflexibles, valores y actitudes no compartidos de un sentido de pertenencia, así como estructuras y edificaciones no acordes para estimular el buen desarrollo de la actividad docente y estudiantil.

Considerando lo anterior y el objeto de estudio de esta investigación se hace evidente la importancia de que desde la gestión se construya en los equipos de trabajo un liderazgo que mejore los procesos de comunicación, refuerce el sentido de pertenencia y la motivación en la ELCL, por cuanto Cortés (2004)

(...) mostró que existe una relación directa entre el liderazgo que se ejerce y la motivación de los trabajadores, este vínculo entre ambos factores parece prevalecer sobre otro tipo de variables (entre estas se encuentran, por ejemplo, las condiciones ambientales o sistemas de incentivos y su respectiva relación con la motivación). (p. 204)

Finalmente, este punto del sistema de incentivos Contreras (2018) también señala que para la motivación

(...) se utilizan más como palanca la motivación extrínseca, con el objeto de motivar a los colaboradores, se utilizan estrategias como los bonos, obsequios,

premios, reconocimientos públicos o adjudicación de protagonismo; lo cual es aplicado por el empleador de proceso. Y también no se puede dejar de mencionar la motivación intrínseca viene con el candidato que inicia un empleo y se mantiene, se refuerza o se destruye conforme evoluciona en el trasegar de la labor y su relación con el entorno. (p. 85)

Es por lo anterior, que la motivación de un equipo de colaboradores no se puede ver como un elemento aislado, requiere una intervención de la gestión y cuya posición y su rol lo hace estratégicamente visible y por lo tanto influenciador de los colaboradores y de sus equipos, en consecuencia las personas encontrarán la referencia que le dará sentido al hacer y al sentir en el trabajo, teniendo claro que estos equipos hacen crecer a la institución, entonces es necesario diseñar un proceso de medición y gestión. Una opción muy utilizada a nivel de gerencia privada es el diseño de planes de incentivos surgen como estrategias motivacionales para promover buenos resultados con mediaciones de premios o castigo que se construyen con fórmulas relacionadas de manera directa con la acción deseada; no obstante, en el ámbito público es más limitado por el sistema de controles internos y la responsabilidad de la gestión de recursos públicos. A pesar de esto, siempre es posible crear algunas opciones y potenciar las existentes. Es necesario aclarar que los colaboradores son afectados por el tipo de motivación que presentan. Por esto, la gerencia moderna la gestiona como un eje fundamental del activo humano, el cual requiere inversiones de capital y esfuerzo y que, como cualquier inversión que produce un retorno real que puede ser medido (Contreras, 2018, pp. 85-90).

Capítulo III

Marco metodológico y análisis de la información

Paradigma

Para el desarrollo metodológico de esta investigación se efectúa una indagación sobre el referente histórico que promovió el surgimiento de los paradigmas, desde los cuales se establecieron argumentos propios para cada modelo que sustentó, con características particulares, las propuestas científicas para efectos de este estudio, partiendo de la construcción de las habilidades que incorporan los sustentos teóricos para el abordaje del liderazgo en la ELCL, se determina que es el *paradigma naturalista* el que señala el camino apropiado para el desarrollo de las acciones propuestas en los objetivos que determinan esta investigación.

Un paradigma constituye una cosmovisión del mundo compartida por una comunidad científica. Es un modelo para situarse ante la realidad, para interpretarla y para darle solución a los problemas que en ella se presentan. Con base en el concepto anterior, la autora establece que el método para alcanzar ese conocimiento está siempre ligado a un paradigma específico, que le fija la ruta por donde se debe caminar (Gurdián, 2007, p. 61), sustentado en ello es posible determinar que el paradigma que orienta este estudio es el naturalista con un enfoque cualitativo debido a que se interactúa con las personas colaboradoras de la ELCL en su contexto natural mediante la conversación y el intercambio de ideas que conceptualizan el conocimiento de su propio entorno.

Enfoque cualitativo

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen que la investigación cualitativa “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7,) para lo cual se inicia con una situación que se pretende analizar. En el caso de este trabajo se visualizó en la organización, la necesidad de estudiar las habilidades de liderazgo en los diferentes equipos de trabajo de las áreas académicas en la ELCL, del cual surge un problema que se convierte en el objeto de estudio, se plantea el diseño de la investigación, mediante una estrategia de

campo para recoger la información, con la cual se elaborará el análisis para obtener resultados que describirán la situación actual, sin embargo, tiene la particularidad de que en este proceso es posible, lo señalan estos autores, regresar a etapas previas (p. 8).

En relación con la cuestión, Gurdián (2007) desarrolla un estudio exhaustivo para definir este paradigma, proponiendo tres niveles interdependientes necesarios de tomar en cuenta en toda investigación cualitativa, los cuales son

(...) el nivel ontológico-axiológico que establece la forma y naturaleza de la realidad, visión de mundo, de sociedad y ser humano, sobre este nivel descansa el nivel epistemológico donde se establece la relación entre quien investiga y lo que es investigado, sobre el que a su vez descansa el nivel metodológico, en el que se puntualiza la forma para obtener conocimiento sobre la situación investigada. (pp. 51-52)

Con base en esta detallada descripción de la autora, el presente estudio se sustenta en lo cualitativo porque trabaja con la realidad de la ELCL, en la cual hay una definición clara del ser humano con el que se labora y que se desea formar desde su responsabilidad académica y administrativa, sobre este aspecto, se potencia una relación epistemológica de las personas que investigan con el contexto explorado, para lo cual se propone una metodología que permita la obtención de la información adecuada y precisa sobre el funcionamiento de todos los elementos que interactúan en el entorno de la organización para lograr este objetivo común planteado anteriormente.

Otro autor que expone un significativo aporte en su definición del enfoque cualitativo es Monje (2011), quien establece cinco aspectos nodales necesarios para sustentar un estudio desde este referente, los cuales se describen a continuación contextualizados en el presente estudio:

1. Presupuestos epistemológicos: se nutre de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico (Monje, 2011). La presente investigación trabaja con personas que aportarán sus reflexiones en torno a lo que perciben sobre la gestión y el liderazgo, estas apreciaciones serán consideradas para la toma de decisiones que

generarán un modelo de trabajo bajo las pautas de las habilidades del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, por lo cual sus intenciones, motivaciones, expectativas, razones y creencias son base para el análisis de la información que se recogerá.

También, desde la concepción fenomenológica, los acontecimientos se hacen comprensibles en la medida que son iluminados por los puntos de vista que forman el proyecto del mundo de los sujetos sociales (Monje, 2011, p. 12), para lo cual, en este estudio se trabajará el aspecto de la motivación de las personas colaboradoras como sustento del proceso, pues desde ahí es posible visualizar el ideal de sus expectativas laborales en la ELCL.

En relación con el interaccionismo simbólico, Monje (2011) indica que la realidad de los individuos se estudia desde el interior, a partir de lo que ellos perciben a través de sus experiencias vividas (p. 13), es por esto que el trabajo de campo se soportará en un acto dialógico el cual promueva en cada persona aportar sus experiencias en la organización y su percepción de los procesos de gestión y liderazgo que se desarrollan en la institución y cómo ello impacta en sus condiciones laborales y personales potenciando o no sentido de pertenencia hacia la ELCL.

2. Aproximación a la realidad y al objeto de estudio: busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas (Monje, 2011, p. 13), para ello, el estudio promueve la participación de las personas colaboradoras en actividades que permitan demostrar su relación y conocimiento elaborado en relación con la ELCL para analizar su vinculación con la organización desde su propia realidad.
3. Relación sujeto - objeto: Monje (2011) indica que la investigación con metodología cualitativa muestra una mayor tendencia a examinar el sujeto en interacción con el entorno al cual pertenece y en función de la situación de comunicación de la cual participa (p. 14). Esta relación se observará en el estudio mediante las acciones relacionadas con el estilo de comunicación y negociación que las personas colaboradoras perciben en la ELCL y en cómo se efectúa esa interacción para que

esta funcione, lo que posibilitará analizar las habilidades de liderazgo presentes en la escuela y determinar cuáles serán necesarias estimular para promover una cultura organizacional interna para todas las personas colaboradoras.

4. **Objetividad:** En la investigación cualitativa se observa mayor interés por la indagación de las actitudes, los valores, las opiniones, las percepciones, las creencias, las preferencias de los sujetos (Monje, 2011, p. 14), con base en lo anterior es que este estudio tiene como uno de sus pilares de investigación, el sentido de pertenencia, mediante el cual pretende comprender cuáles de los elementos señalados por el autor, surgen entre las personas colaboradoras, como factores determinantes en su relación con al ELCL y que pueden motivar su desempeño en la institución.

5. **Proceso metodológico:** Monje (2011) explica que, en la investigación cualitativa, los objetivos pueden orientarse a la descripción, la explicación o la comprensión, así mismo en este enfoque, se utilizan categorías y señala que hay un punto de referencia que indica qué se va a explorar (objetivos), cómo debe procederse (estrategia) y qué técnicas se van a utilizar (la recolección) (pp. 14-15). En este aspecto este estudio tomó como punto de partida una necesidad descubierta en el contexto relacionada con las habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo, a partir de esta premisa se desarrollan las observaciones en el entorno para establecer las categorías con las cuales se determinan los instrumentos que se aplican en la ELCL para recoger la información que será la base para la descripción de la situación actual, explicando y comprendiendo los factores determinantes de la situación para proponer estrategias colaborativas de trabajo que fomenten el concepto de equipos con visión de liderazgo, para lo cual se utilizará la metodología de la investigación-acción participativa, descrita en el siguiente apartado.

Investigación-acción

Con base en la revisión bibliográfica ejecutada se puede tomar como punto de partida los estudios de Kurt Lewin (1940) para el inicio de la investigación-acción, cuyo objetivo fue producir un cambio mediante la intervención de la persona investigadora directamente en el

contexto social. A comienzos de los 70, Carr y Kemmis introdujeron la investigación-acción en el contexto educativo con el objetivo de reivindicar la docencia como profesión. Asimismo, Elliott y Adelman propusieron mediante un proyecto de humanidades al docente como investigador. Todas estas nuevas corrientes de pensamiento generan lo que se conoce como el diseño de la investigación-acción del enfoque cualitativo, el cual la autora Suárez (2002) lo define como

(...) una forma de estudiar, de explorar una situación social, en nuestro caso educativa, con la finalidad de mejorarla en la se implican como “indagadores” los implicados en la realidad investigada, proponiendo cuatro preguntas claves: ¿qué se investiga?, ¿quién?, ¿cómo? y ¿para qué?”. (Suárez, 2002, p. 42)

En cuanto al ¿qué? la autora determina que se trata de explorar la práctica educativa tal y como ocurre en los escenarios naturales del aula y del centro, susceptible de ser mejorada (Suárez, 2002, p. 42). Para la presente investigación se analiza la dinámica de los equipos de trabajo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje en su contexto y el modelo de gestión de la organización, para el diseño de una propuesta de mejora en el desempeño de las personas colaboradoras desde su participación personal y profesional, con miras a desarrollar un mayor sentido de pertenencia y motivación.

Referente al ¿quién? Se define como las personas implicadas directamente en la realidad objeto de estudio, son también investigadores, es decir la exploración es una tarea colectiva (Suárez, 2002, p. 42). En este proceso investigativo las personas sujetas de investigación son el equipo conformado por Directora, Subdirector, Coordinadores de Área y docentes, así como el personal Administrativo, a través de los cuales y con las técnicas propuestas, se efectuará un proceso reflexivo sobre sus habilidades de liderazgo en los diferentes equipos que conforman en la organización.

Para el ¿cómo? se señala que la investigación-acción siente predilección por el enfoque cualitativo y, además, cita a Hopkins y Winter, quienes proponen utilizar técnicas de recolección de información variadas, como entrevistas, diarios, relatos, estudio de caso, observadores externos, relatos autobiográficos, entre otros (Suárez, 2002, p. 42). En la actual propuesta de investigación se determina según el paradigma que se ubica en un enfoque

cualitativo, tal como se explicó en los párrafos anteriores, por lo tanto, para el proceso de reflexión conjunta se utilizan algunas de las técnicas citadas por la autora.

También es importante apuntar que la investigación-acción se estructura en ciclos de investigación en espiral, que se compone de cuatro momentos claves: fase de reflexión inicial, fase de planificación, fase de acción y fase de reflexión, esta última genera un nuevo ciclo de investigación (Suárez, 2002, p. 43). No obstante, en el próximo apartado se ampliará sobre los aspectos de la espiral de investigación.

Finalmente, el aspecto del ¿para qué? Carr y Kemmis, citados por Suárez (2002), explican que la finalidad última de la investigación-acción es mejorar la práctica, al tiempo que se mejora la comprensión que de ella se tiene y los contextos en los cuales se produce (p. 43). Para el desarrollo de la investigación se parte de la iniciativa de potenciar las habilidades de liderazgo en los equipos trabajo, desde el contexto real en el cual se desenvuelven, con el fin de proveer herramientas que mejoren su desempeño en la organización.

En el marco de esta investigación se debe apuntar que el equipo investigador está conformado por dos personas, una de las cuales es parte de la organización y lleva de manera sistemática e imparcial sus notas de campo. Y la otra persona, quien no va al campo (reproducción independiente), analiza e interpreta los datos independientemente de la investigadora principal (Monje, 2011, p. 15). Esto debido a que en el actual contexto de la pandemia (COVID-19) no es permitida la presencialidad en la organización y lo cual también exigió un cambio a la modalidad virtual remota para los acercamientos con el grupo de investigación y el trabajo de campo.

Fases de la investigación-acción

La investigación-acción es un diseño propio del enfoque cualitativo, el cual consiste en un proceso con distintas fases cíclicas, según Rodríguez, Herráiz, Prieto, Martínez, Picazo, Castro (2011) indican que la investigación-acción es una espiral de ciclos de investigación y acción, constituidos por las siguientes fases: planificar, actuar, observar y reflexionar (p. 12). También Monje (2011) señala que hay diversidad de diseños cualitativos para la investigación-acción y para ello ilustra el proceso citando a las autoras con el siguiente diagrama:



Con base en el diagrama anterior, para el presente estudio se construyen las siguientes fases:

En la fase preparatoria se define la situación-problema, mediante la observación y el diálogo de las investigadoras se reflexiona sobre la situación de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje en cuanto a la dinámica de la actual gestión desde la Dirección y la Subdirección y las dificultades que enfrentan para liderar los equipos de trabajo, lo que lleva al planteamiento del problema enfocado en el fortalecimiento de la gestión educativa mediante el desarrollo del liderazgo de los equipos de trabajo, con el propósito de promover las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos para la ELCL.

Para trazar una línea de trabajo se plantea el objetivo general, que pretende el desarrollo del liderazgo en los equipos de trabajo para fortalecer la gestión educativa de la Unidad Académica. En cuanto a los objetivos específicos, se propone llevar a cabo una investigación que analice la actual situación, que determine las necesidades para el

mejoramiento de la gestión y finalmente el diseño de una propuesta concreta que permita desarrollar el liderazgo en los equipos de trabajo.

Para tener una conceptualización clara fue necesaria la revisión de la teoría de acuerdo con los principales exponentes de los temas, que faculte la construcción de los conceptos más atinentes sobre los siguientes aspectos: la gestión educativa, el liderazgo, trabajo en equipo; además, en este último apartado se exploran las temáticas de comunicación, negociación, sentido de pertenencia y motivación. El recorrido dialógico con los autores posibilita la selección de los aportes teóricos que señalan el camino en la construcción de los conceptos que fundamentan la investigación.

En el sustento de la investigación para el proceso metodológico (Hernández et al. 2010), (Gurdián, 2007), (Monje, 2011) se determina que por sus características particulares y tomando en cuenta los objetivos que pretenden el desarrollo de habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo, el paradigma que se utiliza es el naturalista, con un enfoque cualitativo, el cual según Gurdián (2007) explica que este modelo se sitúa en la realidad, para interpretarla y para darle solución a los problemas que en ella se presentan (p. 6). En cuanto al enfoque cualitativo se presentan los cinco aspectos nodales citados por Monje (2011) presupuestos epistemológicos, aproximación a la realidad y al objeto de estudio, relación sujeto-objeto, objetividad, proceso metodológico que conduce a la selección del diseño de investigación-acción.

Una vez hecha la escogencia del paradigma, del enfoque y a la luz del diseño de la investigación-acción se procede con la elaboración de las categorías de análisis, sustentadas en el marco teórico, las cuales se definen con base en los aportes teóricos de los conceptos seleccionados, se establecen las subcategorías y se elaboraran las interrogantes que posteriormente se utilizan para la construcción de los instrumentos. En esa misma línea, los instrumentos seleccionados están acorde con el enfoque cualitativo, los cuales son la entrevista semiestructurada y el grupo focal, sobre lo cual se amplía más adelante.

En cuanto a la fase de trabajo de campo, según el esquema de Bonilla y Rodríguez, citadas por Monje (2011), esta fase consiste en dos etapas: recolección de datos cualitativos y organización de la información.

Etapas I: Recolección de datos: Las investigadoras seleccionan los instrumentos de acuerdo con el enfoque cualitativo, entrevista cualitativa, a partir de las interrogantes que

surgen de las categorías se establecen en los tópicos de conversación (Monje, 2011, p. 198), los cuales son la guía para la entrevista con la Directora y el Subdirector de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje. El siguiente paso es concretar una cita, mediante la presencialidad remota de las personas por entrevistar. El 23 de setiembre se organiza la primera entrevista con la Directora, esta conversa con las investigadoras por al menos dos horas sobre los temas seleccionados, mediante un diálogo asertivo se conoce los distintos puntos de vista sobre los temas de gestión, comunicación, negociación, trabajo en equipo, entre otros. Posteriormente, el 28 de setiembre se concreta la segunda entrevista con el Subdirector, bajo las mismas condiciones de la presencialidad remota, quien también contribuye amablemente con sus aportes sobre los aspectos puntuales que se le consultan y que dejan recoger información sobre el modelo de gestión que se ejecuta en la ELCL.

En cuanto al instrumento del grupo focal se efectúan talleres con dos poblaciones: coordinadores académicos y el personal administrativo. Con base en las categorías se diseñan los talleres bajo la presencialidad remota para cada una de las poblaciones, en los que se plasman las temáticas las cuales son el insumo para el análisis de la información en la siguiente etapa.

Descripción de los talleres: Para el abordaje de los conceptos en ambas poblaciones se utilizan herramientas virtuales (dinámicas) que posibilitan la recolección de información sobre el liderazgo, la gestión y los equipos de trabajo. Para identificar los conceptos claves como características de un líder y el reconocimiento de estas a nivel personal, así como las oportunidades de mejora en el liderazgo de la actual gestión con el personal administrativo se utiliza la herramienta interactiva “Mentimeter” y con el grupo de coordinadores académicos el “Padlet”.

Respecto al tópico de equipos de trabajo de la misma manera se diseñan actividades según las características del grupo, en este sentido se les entrega a los coordinadores la lectura: *Trabajo en equipo: ¿cuál es la clave para lograr equipos funcionales?* y con base en ella, posteriormente se dispone una plenaria. Con el personal administrativo se diseñan actividades más prácticas que los lleven a descubrir los conceptos y conduzca a las investigadoras a obtener la información sobre la percepción de cómo funcionan los equipos de trabajo en la ELCL.

Por último, para la temática de sentido de pertenencia y motivación se implementan actividades distintas en las dos poblaciones. En el caso de los coordinadores académicos se les propone la pregunta *¿Qué les hace sentir orgullosos de pertenecer a la ELCL?* y se abre el espacio para los aportes. Respecto al personal administrativo se presenta un “Padlet” con tres preguntas sobre lo que les identifica como equipo de trabajo, lo que les hace sentir valorados y orgullosos de trabajar para la ELCL y la UNA. Finalmente, como dato adicional se debe indicar que tanto las entrevistas, como los grupos focales se graban como insumo de la investigación. En el caso de las entrevistas semiestructuradas se efectúan a través de la plataforma de *Google Meet* y los grupos focales, previa coordinación con la oficina de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, se utiliza la licencia de la plataforma Zoom.

Etapa II: En la organización de la información se utiliza la técnica de transliteración de la información, la cual consiste en el traslado de la información grabada a una matriz para registrar todas las expresiones de las personas participantes (Monje, 2011, pp. 200-201). Además, se inicia con la reducción de datos de acuerdo con las categorías propuestas, se busca patrones de coincidencia entre la información suministrada por la población, para elaborar un resumen conclusivo y contrastarlo con la teoría, lo que nos lleva a la triangulación de la información según el procedimiento de la investigación-acción del enfoque cualitativo.

En la fase de elaboración del informe: identificación de patrones culturales: Según el diagrama que se ha venido trabajando de Bonilla y Rodríguez, citadas por Monje (2011), esta fase se compone de tres etapas: Análisis, interpretación y conceptualización educativa. Para esta investigación el análisis consiste en el resumen conclusivo que se obtiene de la matriz, respecto a la interpretación corresponde a las conclusiones y recomendaciones a las que se lleguen en el proceso y conceptualización educativa a la presentación de los resultados a la población y la propuesta curricular.

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Con base en los objetivos del estudio y el diseño de la investigación cualitativa se eligen los instrumentos para la recolección de la información. También se debe mencionar que otro aspecto que influye en la selección es la actual condición laboral de la organización, debido a las circunstancias provocadas por la pandemia del COVID-19, la cual lleva a que el

personal administrativo se encuentre teletrabajando y la docencia se imparta en la modalidad remota presencial.

Además, Gurdián (2007) explica respecto a las técnicas cualitativas que el propósito es la obtención de la información fundamentada en las percepciones, creencias, prejuicios, opiniones, significados y conductas de las personas con que se trabaja (p. 179). Según lo anterior, las técnicas seleccionadas son la entrevista cualitativa y el grupo focal.

Entrevista cualitativa

Según Gurdián (2007), la entrevista cualitativa se encuentra a medio camino entre la conversación cotidiana y la conversación formal (p. 197); Monje (2011) explica que este tipo de instrumento pretende proporcionar un cuadro amplio del escenario, situaciones y personas (p. 150). A partir de la definición dada por estos autores, el propósito del uso de este instrumento en la investigación es indagar mediante una conversación formal con la Directora y el Subdirector las condiciones de la ELCL en cuanto a la gestión y el liderazgo, que evidencien aspectos sobre el manejo de la comunicación, trabajo en equipo y sentido de pertenencia.

Las entrevistas se efectúan vía presencialidad remota por la herramienta *Google Meet*, donde se propicia un ambiente de confianza, se utiliza un lenguaje común para la expresión natural de ideas y experiencias que ilustran los aspectos de interés para el estudio que se desarrolla. Las entrevistas tienen una duración de aproximadamente dos horas con la Directora y una hora con el Subdirector.

Grupo focal

Esta técnica según Gurdián (2007) es un trabajo de búsqueda mediante la interacción discursiva y la comparación y contraste de las opiniones de los miembros del grupo (p. 214). Al mismo tiempo, Monje (2011) señala que se trabaja con un grupo reducido de 6 a 12 personas con la guía de un moderador, se expresa de manera libre y espontánea sobre una temática [...] Donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación (p. 152).

Debido a que la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje está constituida por una diversidad de grupos que componen la estructura, a saber: el estudiantado, el personal docente, dentro de los cuales se encuentran los coordinadores académicos y el personal administrativo, liderado por la Dirección y la Subdirección. Con base en esta descripción se seleccionan los grupos, pues no es posible abarcar la totalidad de las poblaciones mencionadas. Para lo cual se decide que los coordinadores académicos son el grupo que representa a la población académica, quienes también se desempeñan en la organización dentro de la gestión y en el caso del personal administrativo por ser un grupo más reducido y variado se extiende la invitación a todos, con el fin de obtener una partición de al menos 12 personas.

Se utiliza el instrumento de grupo focal para el desarrollo de dos talleres de tres horas aproximadamente, y estructurados con actividades diferentes que pretenden abrir espacios de discusión y reflexión sobre los aspectos focales de este estudio, lo cual se sustenta en lo que indica Gurdíán (2007) es una técnica estimulante y provocativa, pues de hecho los seres humanos somos por instinto sociales, salvo algunas excepciones, además el sentirnos acuerpados-apoyados por un grupo facilita nuestra expresividad espontánea (p. 215).

Tabla 5 *Sujetos y fuentes de investigación*

Sujetos de investigación (Población)

Sujetos investigados	Descripción
Directora	La actual Directora y el Subdirector de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, se desempeñan en estos puestos desde hace 4 años y 5 meses, y finalizan la gestión de 5 años en mayo del 2021, según lo estipulado en la normativa universitaria para ocupar estos cargos de gestión.
Subdirector	Ambos son académicos del Área de Inglés, con amplia experiencia en docencia e investigación universitaria.

Coordinadores académicos	<p>Grupo conformado por 9 personas, asistieron 6 personas al taller.</p> <p>Los actuales coordinadores académicos de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje están conformados de la siguiente forma:</p> <p style="padding-left: 40px;">Coordinadora de Área Cursos de Servicio</p> <p style="padding-left: 40px;">Coordinador del Área de Francés</p> <p style="padding-left: 40px;">Coordinador del Área de Inglés</p> <p style="padding-left: 40px;">Coordinador del Área de Español</p> <p>Los coordinadores de las Áreas son nombrados por la Asamblea de Académicos por un periodo de dos años y con opción a reelección consecutiva. Estos académicos proceden de las correspondientes áreas de especialidad, de acuerdo con su coordinación.</p> <p>Además, la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje cuenta con tres coordinadores de posgrado, quienes son nombrados por los Comité de Gestión Académica y la vigencia de su nombramiento es por tres años. Finalmente, dos coordinadores de los programas académicos de Vinculación Externa, quienes son nombrados por el Consejo de Unidad Académica, cuya vigencia del nombramiento es por dos años prorrogables.</p> <p>En este caso específico se tuvo la participación de todos los coordinadores académicos de área, no así de las personas que coordinan los programas de Vinculación Externa. Y finalmente, asistió la coordinación de uno de los posgrados de la ELCL.</p>
--------------------------	---

Personal administrativo	<p>Grupo conformado por 19 personas, asistieron 10 personas al taller.</p> <p>El personal administrativo de la ELCL está compuesto por dos profesionales en Administración, cuatro ingenieros en informática, seis personas en los puestos secretariales distribuidas de la siguiente forma: la asistente de dirección, asistente de subdirección, asistente de las coordinaciones; asistente de los posgrados, así como la correspondiente recepción y los diversos trámites de estudiantes. Una persona para la atención de asuntos especializados con el estudiantado como la matrícula. Dos personas encargadas de los trámites administrativos de los programas de vinculación externa y tres personas para gestión operativa mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la ELCL.</p> <p>Esta es una población variada en cuanto a su formación académica y en su mayoría son adultos jóvenes de entre 28 a 50 años, también con variedad de años de laborar para institución de entre 6 a 20 años aproximadamente.</p>
-------------------------	--

Nota. Elaboración propia.

Fuentes de información

En esta investigación la información que se utiliza proviene de las fuentes primarias y de las fuentes secundarias, pero antes de presentar las definiciones sobre estos dos importantes elementos, es necesario definir qué son las fuentes de información en un estudio cualitativo. Para ello, Ortega (2016) lo define de una manera sencilla al indicar que “son aquellas cuya información no puede ser interpretada de forma estadística, por lo que su interpretación se basa en interpretación de los analistas”. Según Monje (2011) con las fuentes de información debe tenerse en cuenta la pertinencia y la calidad y no la cantidad al elegir la bibliografía, pues el propósito es ampliar conocimientos, evitar los posibles errores, seleccionar el diseño adecuado y utilizar los instrumentos adecuados. La clasificación de las fuentes depende de la naturaleza de los datos, estos pueden ser: hechos, estadísticas, resultados, teorías, métodos de investigación, opiniones, anécdotas, narraciones, entre otros. A continuación, se presenta una breve descripción de las fuentes de información que dan sustento a esta investigación.

Fuentes primarias

Según Bernal (2010), las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc. (p. 191). Para Monje (2011), se trata de un escrito personal referente a las propias experiencias, investigaciones y resultados, y lista las siguientes características: corresponde a información de primera mano, se describe información a partir de experiencias personales, se puede determinar por la proximidad de tiempo, lugar y circunstancias del autor respecto al material que está describiendo y finalmente es el informe de una persona que ha observado los sucesos por sí misma (p. 74).

Referente a esta investigación las fuentes primarias utilizadas corresponden a la información recopilada mediante la aplicación de dos entrevistas a personas que forman parte de los participantes y dos grupos focales, los cuales se llevaron a cabo con los grupos de

personas, que representan una muestra de las poblaciones investigadas. Además, la experiencia de una de las investigadoras que se encuentra inmersa en el campo de estudio.

Fuentes secundarias

En cuanto a la definición de fuentes secundarias la referencia más clara encontrada da Bernal (2010), quien explica que las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. En investigación, cualquiera de estas fuentes es válida siempre y cuando el investigador siga un procedimiento sistematizado y adecuado a las características del tema y a los objetivos, al marco teórico, a las hipótesis, al tipo de estudio y al diseño seleccionado. En investigación, cuanto mayor rigor y exigencia se involucren en el proceso del desarrollo del estudio, más válido y confiable será el conocimiento generado (Bernal, 2010, p. 192).

Tal y como lo señala Bernal (2010), en este estudio se utilizaron variedad de fuentes secundarias como respaldo teórico como libros, revistas, artículos académicos relacionados con dicha temática, información en bases de datos académicas y otros recursos que proporcionan los motores de búsqueda como lo son los blogs especializados, *podcast*, así como los conceptos del trabajo en clases de los cursos de la Maestría.

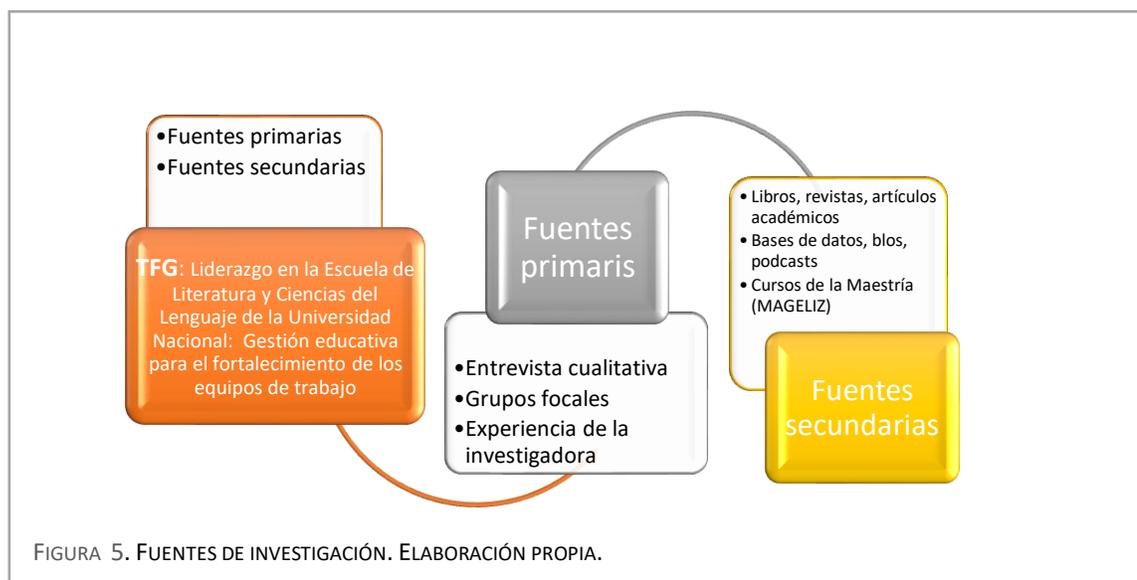


Tabla 6 *Distribución de las categorías de análisis de la investigación*

Categorías	Definiciones	Subcategorías	Interrogantes	Técnicas e instrumentos	Población
Gestión Educativa	Gestión Educativa: Coordinación de acciones que se nutren de distintas disciplinas para la conducción eficiente de las organizaciones educativas; además, que alcancen altos estándares de calidad en el servicio que ofrecen y que se traduzcan en una mejor formación, según la población meta a la que se dirige, para generar cambios mediante procesos de innovación, considerando la evaluación del clima organizacional, que determine la brecha del desempeño y diagnostique problemas organizacionales, que articule y comunique una visión para el futuro y a su vez desarrolle y ponga en práctica un plan de acción, en el cual se anticipen las resistencias y permita la toma acciones para reducir las. (Garbanzo, 2016).	-Evaluación del clima organizacional -La brecha del desempeño -Problemas organizacionales -Articular y comunicar -Desarrollar y poner en práctica el plan de acción -Anticipar resistencias y tomar acciones para reducir las	1. ¿Reconocen cuáles son las acciones de coordinación entre las distintas disciplinas? 2. ¿Identifica cuáles son los estándares de calidad en el servicio que ofrece ELCL? 3. ¿Cómo impactan los estándares de calidad en la formación de la población estudiantil? 4. ¿Reconoce los procesos innovación en la gestión educativa? 5. ¿Cuáles son los procesos de evaluación del clima organizacional? 6. ¿cuáles estrategias se utilizan desde la gestión para determinar la brecha del desempeño profesionales de las personas colaboradoras? 7. ¿Cuáles acciones se realizan para diagnosticar los problemas organizacionales de la ELCL? 8. ¿Identifica el modelo comunicativo que se utiliza en la gestión?	Entrevista estructurada Grupo focal - Conversatorio - Charla sobre cultura organizacional - Diarios de vida - Autobiografía	Dirección, Subdirección, coordinaciones de área, profesionales ejecutivas y personal administrativo de la ELCL.
Liderazgo transformacional	El liderazgo transformacional permite el trabajo en equipo, fomenta el sentido de pertenencia mediante la motivación y mantiene el compromiso de las personas colaboradoras con la organización cuando el líder se muestra como una persona que dirige, acompaña, asiste y trabaja junto con sus colaboradores en el alcance de los objetivos de la organización.	Compromiso de las personas colaboradoras Liderazgo en la persona que dirige Alcance de objetivos de la organización			

			9. Reconoce en el plan de acción propuesto por la gestión las acciones que anticipan las resistencias y promueve las acciones para reducirlas?
Equipos de trabajo	Es un grupo de personas que interactúan y se relacionan directa e indirectamente. Dónde al mismo tiempo, todos comparten un fin común u objetivo, para cuya consecución establecen un código interno de funcionamiento. (Rodríguez, 2017, p. 23)	Proceso de formación de Equipos Etapas para formación de equipos Modelos de desarrollo de equipos	¿Reconoce el estilo de liderazgo que utiliza la gestión? ¿Se promueve el trabajo en equipo en la ELCL? ¿Se implementan estrategias de motivación que generan sentido de pertenencia? ¿Las acciones que se promueven generan compromiso en las personas colaboradoras?
Liderazgo en los equipos de trabajo	Conjunto de habilidades necesarias en la formación de equipos de trabajo para el logro de metas comunes en la organización	Trabajo en red	¿Se identifican acciones que muestran compromiso por parte de las personas colaboradoras? ¿Reconoce las características del líder en los procesos para el alcance de los objetivos?
			¿Reconocen los grupos de personas que interactúan en los distintos equipos de trabajo? ¿Identifica el objetivo común de los diferentes equipos de trabajo? ¿Reconoce código interno de funcionamiento en

		los equipos de trabajo?
	Comunicación	<p>¿Reconocen las estrategias de comunicación que se implementan en el trabajo en equipo de la ELCL?</p> <p>¿Identifica la importancia de la comunicación en los equipos para atender los distintos procesos académico-administrativos de la ELCL?</p> <p>¿Se identifica la comunicación como el medio efectivo para alcanzar procesos productivos en el clima organizacional y en la gestión de los equipos?</p>
	Negociación.	<p>¿Se utiliza la realimentación constante de la competencia comunicativa en la solución interna de conflictos de la organización que fomenta y fortalezca la cultura organizacional?</p>
Sentido de pertenencia	El sentido de pertenencia se define como “la implicación personal en un sistema social, de tal forma que las personas sienten que es una parte indispensable e integral de ese sistema. También identifican como	<p>¿Reconocen los elementos de un modelo de negociación que se utilice en la comunicación de los equipos de trabajo?</p>

<p>elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las otras personas que pertenecen al sistema, es decir, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias (Dávila y Jiménez, 2014)</p>	<p>Implicación personal en un sistema social, indispensable e integral de ese sistema.</p> <p>Elementos de desarrollo del sentido de pertenencia en los grupos o ambientes laborales.</p> <p>Motivación</p>	<p>¿se identifica como parte integral del sistema social de la ELCL?</p> <p>¿Se siente valorado, aceptado y necesitado en los distintos grupos o ambientes de la ELCL?</p> <p>¿Reconocen que sus características se complementan con las otras personas que pertenecen al sistema?</p> <p>¿Se evidencia la intensión de la gestión mediante un rol estratégicamente visible que motive a los colaboradores y los equipos?</p> <p>¿Reconoce los incentivos extrínsecos que la organización le brinda en su desempeño laboral?</p>
---	---	--

Nota: Elaboración propia.

Análisis de la información

Según Monje (2011), la fase final en el procesamiento y análisis de datos cualitativos consiste en la interpretación de la información según el contexto en el que fue recolectada (p. 193), al respecto el análisis que se desarrolla se sustenta en las categorías establecidas por las investigadoras a partir de los objetivos planteados en el estudio, con las cuales se elaboran las definiciones de cada una, se establecen las subcategorías y se preparan preguntas que guían el proceso. Estas permiten escoger los instrumentos adecuados para efectuar el trabajo de campo, una vez seleccionadas y construidas estas herramientas, se procede a organizar las actividades planeadas, en las cuales, como ya se explicó

anteriormente, se recoge la información mediante técnicas virtuales debido a la situación de presencialidad remota descrita y se graban las conversaciones, con esta información se ejecuta el análisis de la información utilizando lo que Monje (2011) señala como reducción de datos, la cual tiene como finalidad expresar y describir de manera conceptual, numérica o gráficamente la información, de tal manera que responda a una estructura sistémica, inteligible para otras personas, y por lo tanto significativa (...) pero que para la investigación cualitativa se refiere a la categorización y dosificación de los datos (p. 193), esta información se compara con la teoría presentada en el capítulo II de este estudio y se presenta un resumen conclusivo por parte de las investigadoras para la elaboración de recomendaciones de acciones que se pueden desarrollar en el contexto para potenciar el liderazgo en la gestión. Este proceso se denomina triangulación de la información, el cual Gurdián (2007) lo define como un procedimiento imprescindible donde su uso requiere habilidad por parte de la investigadora o del investigador para garantizar que el contraste de las diferentes percepciones conduce a interpretaciones consistentes y válidas (p. 242).

Consideraciones éticas

Abad (2016) indica que las consideraciones éticas tratan de evitar daños a las personas que participan en las investigaciones, velando por su integridad, autonomía y dignidad, para lo cual son de obligado cumplimiento tres principios fundamentales: el consentimiento informado, la confidencialidad de la información y el respeto al anonimato de las personas participantes (p. 101), al respecto este estudio considera importante presentar las consideraciones éticas que se manejan en el proceso para cumplir con esta implicación necesaria en una investigación cualitativa.

Por tanto, este estudio toma en cuenta los tres principios presentados por la autora, sustentados en las siguientes acciones:

Consentimiento informado: Abad (2016) menciona que, en virtud de este consentimiento, estas personas deben recibir información acerca de los objetivos de la investigación, el tipo de participación demandada o esperada, el origen de la financiación del proyecto o el respaldo institucional de este, así como sobre el uso que se hará de los resultados obtenidos (p. 105). En relación con este estudio, una de las investigadoras forma parte de la

ELCL, esto es de conocimiento de la directora desde que se inició el trabajo de TFG, por lo tanto, se conversó con ella para solicitarle su autorización, explicándole los objetivos por desarrollar en esta investigación, por lo que el consentimiento se efectuó de forma verbal; posteriormente, al efectuarse el trabajo de campo, la directora autorizó la participación de las personas colaboradoras de la escuela, por lo tanto, se procedió a invitar a las personas participantes para asistir a los talleres organizados como grupos focales. Así mismo se conversó con el Subdirector, quien también estaba anuente a participar en la entrevista y asistir al grupo focal con las personas coordinadoras.

Confidencialidad de la información: Abad (2016) explica el tratamiento que se da a este concepto en el ámbito de la investigación y lo presenta como un principio de la obligatoriedad de dar a conocer los hallazgos [...]. Se elabora la petición de un permiso explícito de uso de los datos trabajados durante el proceso de investigación, lo cual se acompaña también de la posibilidad de revocar dicho permiso tras la revisión correspondiente del tratamiento que de estos datos se haya hecho (p. 108). En este estudio se da a conocer a las personas colaboradoras, que la información que se suministra goza de este derecho, así mismo se les indica, durante las intervenciones realizadas que se grabará la actividad sincrónica para poder tener a mano todas las participaciones.

Respeto al anonimato: Este tercer principio, la autora lo describe como una garantía de la confidencialidad, lo relaciona con el contexto que es el que determina las condiciones para su ejecución y señala que se dificulta el anonimato máxime cuando el análisis hace necesaria la utilización de citas directas y literales. (p. 110); por lo anterior, tomando en cuenta el contexto de la ELCL, se guarda el anonimato de las personas colaboradoras empleando un sobrenombre para indicar sus participaciones y se nombran como participante 1, participante 2, participante 3 y participante 4 para cuando se utilizan frases textuales aportada en el trabajo de campo.

Criterios de rigor

Gurdián (2007) señala que existen criterios que posibilitan evaluar el rigor y la calidad científica de los estudios cualitativos. Estos criterios son: la credibilidad, la transferibilidad o aplicabilidad, la dependibilidad y la conformabilidad (p. 243).

Credibilidad. La credibilidad se logra cuando los hallazgos del estudio son reconocidos como “verdaderos” por las personas que participaron en el estudio y por aquellas que han experimentado o estado en contacto con el fenómeno investigado (Gurdián, 2007, p. 243). Mientras que para Hernández y Mendoza (2018) la credibilidad tiene que ver también con nuestra capacidad para comunicar el lenguaje, pensamientos, emociones y puntos de vista de cada participante.

En el contexto del TFG que se desarrolla, este elemento se hace presente en el estudio por medio de las estrategias diseñadas en los instrumentos de recolección de la información elaborados por las investigadoras, para ingresar al campo de trabajo con las cuales se observa la participación de los equipos de trabajo correspondientes a la ELCL. De esta manera, es posible determinar cuáles habilidades de liderazgo se requieren para mejorar la gestión en la organización.

Creswell (2013a), Neuman (2009) y Franklin y Ballau (2005), citados por Hernández et al. (2010), señalan la triangulación como un elemento que incrementa la credibilidad en la investigación (p. 456), esta estrategia es utilizada en el estudio para efectuar el análisis de la información pues es importante señalar que en la investigación con enfoque cualitativo —un diseño que se utiliza es la investigación-acción la cual utiliza la triangulación— este estudio responde a dichos elementos para la elaboración de las categorías de análisis y la respectiva presentación de los resultados.

Transferibilidad. La posibilidad de transferir los resultados a otros contextos o grupos nos asegura su transferibilidad (Gurdián, 2007). Mientras que Hernández et al. (2010) explican que es un criterio el cual no se refiere a generalizar los resultados a una población más amplia, pues esta no es una finalidad de un estudio cualitativo, sino que parte de ellos o su esencia el poder aplicarse en otros contextos (...) también la denomina “traslado” (p. 506).

En la revisión del concepto se comprende que en la investigación cualitativa los resultados de un estudio difícilmente se pueden usar en otro contexto, pero sí ofrece la posibilidad de presentar una situación en la cual sus soluciones puedan ser utilizadas en otros ambientes, como lo señalan Hernández et al. (2010, p. 459). Referente al aspecto de transferibilidad o aplicabilidad, se puede indicar que la investigación del TFG se podría aplicar a otras unidades académicas de la UNA, pues son instancias constituidas de una

manera similar (algunas más grandes otras más pequeñas), pero a pesar de esto los planteamientos de las recomendaciones finales del TFG podrían adecuarse o utilizarse en la mejora de aspectos relacionados con el desarrollo de habilidades de liderazgo en el trabajo en equipo de estas instancias académicas.

Dependibilidad. Para Hernández y Mendoza (2018), implica que los datos deben ser revisados por distintos investigadores y estos deben arribar a interpretaciones congruentes. De ahí la necesidad de grabar los datos (entrevistas, sesiones, observaciones, etc.) (p. 453). Gurdián (2007) lo resume como una auditoría externa, para la cual se debe facilitar toda la documentación que haga posible la inspección. La recolección de la información para analizar el contexto del liderazgo en la ELCL y contribuir a mejorar el proceso de la gestión, se sustentó primero en una revisión teórica del Reglamento Interno de la ELCL para conocer la misión y visión, así como los principios, fines y valores de la UNA, con este material se contrasta la información recogida para establecer el sentido de pertenencia de las personas colaboradoras de la organización y potenciar, mediante la motivación, las habilidades de liderazgo para mejorar la gestión de la unidad. Así mismo las entrevistas y los talleres con los grupos focales que se organizaron mediante la plataforma Zoom, debido a la modalidad de presencialidad remota de la Universidad se grabaron para su posterior análisis por las investigadoras y poder desarrollar de la mejor forma la interpretación de la situación actual, además, se puede relacionar con el TFG y se vería reflejado si otros investigadores efectuaran un estudio similar en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje y obtuvieran resultados similares a los encontrados en la investigación aplicada durante el 2020. Sin duda sería muy interesante por ejemplo que profesionales en el área de la administración de empresas aplicaran alguna investigación relacionada con el clima o cultura organizacional o bien enfocada en el trabajo en equipo y que el proceso se encontrase con hallazgos similares a los encontrados en este TFG.

Conformabilidad. Gurdián (2007) expone que este aspecto se refiere a la neutralidad de la interpretación o análisis de la información (p. 243) y considera que para ello es necesario una bitácora o registro detallado y toda la documentación de las decisiones e ideas que la investigadora o el investigador han tenido antes, durante y después del proceso investigativo. (p. 245)

También Hernández y Mendoza (2018) explican que este criterio está vinculado a la credibilidad y se refiere a demostrar que se han minimizado los sesgos y tendencias del investigador (...). Implica rastrear los datos en su fuente y la explicitación de la lógica utilizada para interpretarlos. Las estancias prolongadas en el campo, la triangulación, la auditoría, el chequeo con participantes y la reflexión sobre los prejuicios, creencias y concepciones del investigador ayudan a proveer información sobre la confirmación (p. 459).

Esta investigación ha pasado por un proceso en el cual se inicia con la observación y una recolección inicial de información mediante el FODA, que se registra en un documento, así como la aplicación de los instrumentos, los cuales se resguardan en grabaciones de las sesiones efectuadas y con el análisis que se elabora se formula después una propuesta de intervención en la que se devolverán los resultados a la población participante y se les invitará a participar en nuevos talleres para desarrollar las habilidades de liderazgo en sus equipos de trabajo con base en lo detectado en el estudio, que requieren, para mejorar la gestión en la organización.

Finalmente, en el criterio de conformabilidad se ve reflejado en el TFG en cuanto al esfuerzo hecho por adoptar posiciones neutrales en el análisis de la información, dado que una de las investigadoras es parte del contexto investigado, mientras que la otra es totalmente ajena al problema. La aplicación también de este criterio se puede ver en el acompañamiento que da el profesor guía del TFG, quien participa como un auditor del proceso y también la persona investigadora que es ajena al contexto, puesto esto minimiza los sesgos y se busca siempre la objetividad en el análisis de la información.

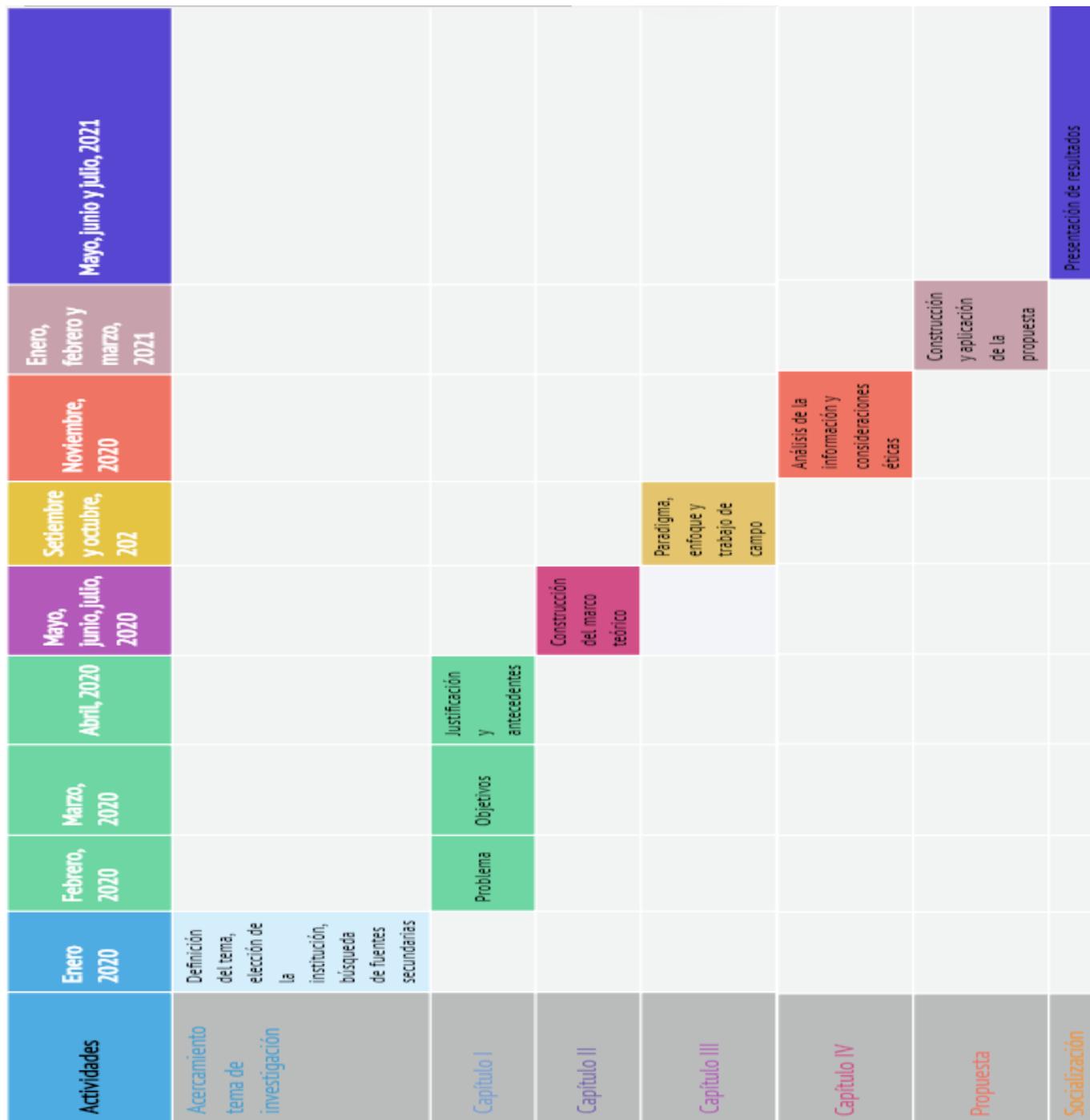


FIGURA 6. DIAGRAMA DE GANT ELABORACIÓN PROPIA.

Análisis de la información y presentación de resultados

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), la indagación cualitativa tiene una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si proviene de diferentes actores del proceso [...] Al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección se le denomina triangulación de datos, como se mencionó en la sección anterior (pp. 464-465). Es por ello, que en esta investigación se muestra la información recolectada en el trabajo de campo con los diferentes grupos de la población seleccionada, en la cual se utiliza el procedimiento de métodos para estudiar un problema determinado (Gurdián, 2007, p. 242). Es importante indicar que, durante el desarrollo de la investigación, surge la pandemia por COVID-19, esta nueva condición, obliga a que se analice la información desde una dinámica que no estaba planteada al inicio del proceso.

La declaratoria de emergencia nacional generó que la institución (la UNA) se modificara en su totalidad hacia la presencialidad remota en los procesos de docencia, la suspensión total o parcial de otros procesos y la modificación para adaptarse a las nuevas condiciones, como es el caso del personal administrativo que, en su mayoría, atiende sus labores en la modalidad de teletrabajo, lo cual supone una construcción y reconstrucción de las formas en que se organizan los procesos para cumplir con las tareas. Dadas estas circunstancias, las investigadoras, con base en la teoría sobre los estudios cualitativos, utilizan dos instrumentos para la recolección de la información: la entrevista cualitativa y los grupos focales (talleres), los cuales se efectúan bajo la presencialidad remota. En el caso de las entrevistas, se dieron conversaciones amenas de poco más de una hora, en las cuales mediante un conversatorio expusieron sus percepciones y vivencias del trabajo de la ELCL.

En el caso de los grupos focales, la técnica que se emplea es de taller, donde los participantes, mediante herramientas en línea como “Padlet”, “Mentimeter”, rompecabezas, dramatizaciones, videos y otros, comparten experiencias, conceptos, retos laborales y personales, como profesionales de la ELCL, lo cual le permite al equipo investigador recolectar la información que sumada con la teoría y procedimiento de la triangulación de datos posibilita el análisis de este estudio. Finalmente, en el desarrollo se contrasta específicamente: la información que se obtiene de la población estudiada, la teoría presentada como base de la investigación, de lo cual se extraen algunos resultados preliminares que

finalmente generan las conclusiones y recomendaciones a partir de los objetivos de este trabajo.

Gestión educativa

De acuerdo con los hallazgos en la entrevista y el grupo focal hay una coincidencia en la percepción sobre la actual gestión de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, pues las personas participantes coinciden en que se cuenta con líneas de trabajo bien definidas como lo son el Plan Operativo Anual de la Escuela, los objetivos estratégicos de la institución y el Reglamento Interno y esto se refleja en las siguientes afirmaciones:

Participante 1 (comunicación oral, 25 de setiembre, 2020): “Siempre procura asegurarse que las directrices son claras sobre todo con aquellos lineamientos que se modifican desde instancias superiores y que siente que debe estar atenta a que sean comprendidos correctamente, cuando la intuición le dice que debe confirmar alguna situación, investiga para estar segura de que es así y entonces actúa. Hay organización de las personas coordinadoras con sus docentes para el trabajo mediante reuniones con claridad de funciones que favorece la gestión tanto académica como administrativa”.

Participante 2 (comunicación oral, 28 de setiembre, 2020): “La secuencia de las acciones las dan los mismos procesos institucionales que surgen de la coordinación con las otras estancias mediante la comunicación entre las personas encargadas y los comunicados formales”.

Participante 3 (grupo focal, 30 de setiembre, 2020): “Se visualiza planificación que orienta el camino a seguir en la escuela, mediante el POA y la estrategia de trabajo”.

Se encuentran puntos de coincidencia en cuanto a los aspectos del trabajo diario a los cuales se enfrentan en la gestión de una organización educativa respecto a lo expuesto en el marco teórico de esta investigación, cuando la autora Garbanzo (2016) explica que las universidades son organizaciones educativas que se enfrentan, en forma constante, a distintos y complejos desafíos por las demandas que el dinámico y desafiante contexto social exige de ellas como organizaciones productoras del conocimiento, mediante distintos procesos en la formación de profesionales, como parte de su responsabilidad social.

La cita anterior se sustenta cuando las personas participantes de la investigación dan vida a las palabras de la autora Garbanzo (2016) al señalar lo siguiente:

Participante 1 (comunicación oral, 25 de setiembre, 2020): “Ve que algunos utilizan estrategias que generan conflicto y separación y que estas acciones no cuentan con el apoyo de sectores mayoritarios, en estos casos solo interviene si la situación afecta el desempeño académico o administrativo, también que hay personas que no son veraces en la información que le dan y es ahí cuando siente que debe indagar y comprobar la situación para tomar decisiones”

Participante 2 (comunicación oral, 28 de setiembre, 2020): “Mientras que la Subdirección atiende procesos logísticos, como revisión de programas y proyectos está más relacionada a la parte académica, docentes y estudiantes es la instancia que recopila, distribuye la información y luego traslada resultados de los procesos coordinados. Estas acciones en la mayoría de las ocasiones se emanan desde otras instancias universitarias superiores”.

Participante 3 (grupo focal, 30 de setiembre, 2020): “Algunas actividades ha sido difícil ejecutarlas por la pandemia, pero se han creado mecanismos para solventar la situación y poder llevarlas a cabo. Es necesario actualizar el reglamento lo que permitiría dejar más claro las funciones para cada uno”.

Otro punto importante es que según Chacón, (2014) “la gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas (...) pasando de una estructura de conocimiento simplista a una estructura de conocimiento compleja, donde todos los integrantes de la organización aporten su porción de conocimiento” (p. 151), con base en lo anterior, se define la gestión educativa como un sistema de competencias que relaciona toda la estructura administrativa para hacer la parte operativa en la práctica, la cual incluye los objetivos y las metas de la organización.

Según se desprende de la cita de Chacón (2014) hay una relación directa para que se logre una adecuada gestión en la cual es necesario que los integrantes de la organización aporten su porción de conocimiento; no obstante, según la población participante concuerdan que se necesita más que la actitud o los años de experiencia para hacer frente a la gestión de una unidad académica y por ello explican lo siguiente:

Participante 1 (comunicación oral, 25 de setiembre, 2020): “Considera que para desempeñar este puesto requiere de una inducción o capacitación al menos de los procesos que se deben desarrollar”.

Participante 2 (comunicación oral, 28 de setiembre, 2020): “Se resalta el aspecto de no tener formación en administración ni gestión y el aprendizaje se da en el camino con los procesos atendidos”.

Participante 3 (grupo focal, 30 de setiembre, 2020): “Se requiere claridad en las funciones para la persona gestora en el tanto reciba capacitación para el puesto, también para las personas coordinadoras, a quienes solo se les entrega un listado de cosas por hacer sin ninguna guía. Falta continuidad en los procesos debido al cambio de personas encargadas”.

Participante 2 (comunicación oral, 28 de setiembre, 2020):

“Influyen factores como tamaño (estructura) y complejidad de la Escuela (variedad de procesos). Así como la diversidad y cantidad de población que se atiende en ellos”.

“Al no tener esta formación específica en administración, la institución cuenta con normativa, los lineamientos, los requisitos y las obligaciones (casi siempre emanados de otras instancias) a los cuales debe sujetarse y responder en tiempos determinados, lo que trae consigo otras implicaciones”.

“Debe haber procesos de inducción antes de que la persona asuma la Dirección, Subdirección o coordinación y la elección de los puestos sea simultánea para que sea en equipo que se asuman las funciones”.

En la teoría que sustenta esta investigación autores como Sánchez (2009) explican que los elementos que intervienen en la buena marcha de la organización tienen estrecha relación con las conductas del ser humano tomando en cuenta la motivación intrínseca y extrínseca, el trabajo en equipo, el compromiso, el aprendizaje continuo y cooperativo, la colaboración y participación, entre otros; también el autor señala que estos objetivos son necesarios para un proceso de cambio, que debe iniciarse con el reconocimiento de que existen problemas en el interactuar de las personas, para lo cual es necesario un modelo de desarrollo organizacional (DO) el cual agrupe un conjunto de estrategias administrativas, sistematizadas para efectuar un cambio planeado (p. 236).

Según este señalamiento, dicho comportamiento fue detectado en la actual gestión de la Escuela, pues los participantes en repetidas ocasiones manifestaron frases como las siguientes:

Participante 1 (comunicación oral, 25 de setiembre, 2020): “Se apoya mucho en el personal administrativo porque es el que tiene mayor permanencia en los distintos puestos y conocen de procesos anteriores por lo que cree que de ellos se puede obtener información valiosa para su gestión”.

Participante 2 (comunicación oral, 28 de setiembre, 2020): “El recurso humano es muy amplio, las funciones están distribuidas, pero siempre aparecen nuevas funciones que se deben asumir y no siempre están claras”.

“Algunas actividades ha sido difícil ejecutarlas por la pandemia, pero se han creado mecanismos para solventar la situación y poder llevarlas a cabo”.

Participantes 3 (grupo focal, 02 de octubre, 2020): “Tener disponible la información de los procesos que realizan otras personas para cubrirlos y brindar un buen servicio. No detener los procesos”.

“Cuando la persona que lidera el proceso no está”, “sacar adelante el trabajo, aunque haya ausencias”, “que otros aprendan sobre procedimiento”.

A partir de la categoría de gestión educativa y de las subcategorías establecidas se evidencia que hay un clima organizacional adecuado, sustentado en la comunicación y articulación de procesos que posibilita el desarrollo en general del plan de acción de la Escuela. Sin embargo, según las apreciaciones de las personas participantes y en contraste con la teoría, se evidencia una brecha de desempeño producida por la ausencia de conocimiento sobre administración y gestión de las personas que asumen puestos de liderazgo, lo que genera retrocesos en la organización y ejecución como la falta de continuidad a procesos o proyectos a nivel de Escuela. A pesar de esto, existe una circunstancia, en la cual es posible que quienes asumen estos puestos, pueden tener una actitud que beneficie y mejore la gestión. Lo anterior, responde más a una visión personal y no a las competencias necesarias para desempeñarse, tal y como se indica en la teoría, cuando se afirma que la gestión educativa es un sistema de competencias que relaciona toda la

estructura administrativa para hacerla parte operativa en la práctica que incluye los objetivos y las metas de la organización.

A partir de la teoría del Desarrollo Organizacional, presentada por Torres (s.f.) en la que se explica que este debe ser un proceso continuo de cambios planeados con miras a la renovación y al desarrollo mutuo tanto de la organización como de quienes la conforman, y se señala que se requiere de una visión global de la organización con sistemas abiertos para potenciar a las personas, los equipos y las relaciones (internas y externas) y que los cambios sean autosustentables, lo que implica un análisis de las modificaciones, hábitos y comportamientos. Según lo anterior, una recomendación en la gestión de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje es trascender hacia una gestión compartida en la cual existan relaciones más horizontales, lo que necesariamente expresa la necesidad de implementar un liderazgo transformacional que consiste en que los cambios se mantengan en el tiempo con miras a la mejora continua e inclusive se podrían incorporar mecanismos de evaluación y autoevaluación, pues el fin es el alcance de los objetivos de la Escuela y de la institución, pero que en el proceso tanto las personas que lideran como los colaboradores se comprometan, lo cual implica el diseño de estrategias hacia un cambio en la cultura organizacional, como una posible meta a largo plazo, pero que una vez alcanzada permitirá que los diferentes actores trasciendan hacia un nuevo estadio para la construcción de objetivos y metas más acordes con las demandas sociales, lo cual corresponde a uno de los fines primordiales de la institución y también impactará positivamente la gestión de la Escuela al minimizar los constantes retrocesos ante los cambios que como organización y Escuela deben enfrentarse continuamente.

Liderazgo transformacional

Con sustento en las exposiciones teóricas hechas en el apartado dos de esta investigación, se determina que el liderazgo considera acciones que debe ejecutar la persona líder, según la situación en la cual se encuentre, su relación con el entorno y las personas que le rodean, así mismo, debe tomar en cuenta los propósitos de la organización, los valores y la cultura de esta, lo anterior se sustenta con la definición de Restrepo y Restrepo (2012), quienes enfatizan que “el rol del liderazgo ha sido marcado por las condiciones y exigencias

de la contingencia histórica, y asumir ese compromiso por parte de quienes son elegidos como líderes, ha permitido marcar huella y transformar tendencias” (p. 119). Según lo anterior, para la categoría de liderazgo se revela que, en los grupos consultados, tienen una perspectiva clara de las características y elementos necesarios para ejercer un buen liderazgo en las organizaciones, en las siguientes líneas se da un ejemplo de algunas de las construcciones que reflexionaron los participantes:

Participantes 3 (grupo focal, 30 de setiembre, 2020): “Ser innovador y creativo, ser asertivo, saber escuchar, que tenga inteligencia emocional”.

Participantes 4 (grupo focal, 2 de octubre, 2020): “Buenos valores, pacientes, con inteligencia emocional, carismáticos, respetuosos, dar buen ejemplo, motivador”.

Participantes 3 (grupo focal, 02 de octubre, 2020): “Empatía, tener habilidad de comunicación abierta a escuchar”.

Participantes 3 (grupo focal, 02 de octubre, 2020): “Empatía hacia las vivencias de todos aquellos que cooperan con la labor de la ELCL”.

Ahora bien, en este punto también es importante mencionar que el liderazgo transformacional es una opción la cual faculta el trabajo en equipo, fomenta el sentido de pertenencia mediante la motivación y mantiene el compromiso de las personas colaboradoras con la organización, cuando el líder se muestra como una persona que dirige, acompaña, colabora y trabaja junto con sus colaboradores en el alcance de los objetivos de la organización, también bajo esta premisa se puede observar que la motivación sí es un factor que se toma en cuenta y que, según la apreciación por parte de uno de los participantes desde la Dirección de la ELCL se considera que se desarrolla mediante acciones específicas y por ello reflexiona de la siguiente manera:

Participante 1 (Comunicación personal, 25 de setiembre, 2020) “facilita procesos para que las personas puedan avanzar en su proyecto laboral”.

Sin embargo, otro de los participantes resaltó más el valor y el liderazgo ejercido desde los equipos de trabajo, particularmente resalta el aporte de los funcionarios administrativos a la atención integral y humana de los procesos, pues en una de sus intervenciones indica:

Participante 2 (comunicación personal, 28 de setiembre, 2020): “Hay trato personalizado, mostrando interés en las diversas situaciones individuales, así como un alto carácter humano para el cumplimiento de las funciones, para ir más allá de sus funciones e identificarse con la situación de las personas”.

Los postulados anteriores, determinan que el liderazgo también conlleva el compromiso de las personas colaboradoras en la Unidad Académica, pues los instrumentos muestran datos de que el equipo conformado por las personas administrativas, son fundamentales en la gestión de la Escuela, pues son las personas que tienen más tiempo y regularidad en sus puestos, lo cual les proporciona conocer de mejor forma la mayoría de procesos que sustentan la dinámica de la organización y de la institución, al respecto se hizo el siguiente señalamiento:

Participante 1 (comunicación personal, 25 de setiembre, 2020): “Se apoya mucho en el personal procesos anteriores por lo que cree que de ellos puede obtener información valiosa para su administrativo porque es el que tiene mayor permanencia en los distintos puestos y conocen de gestión”.

Además, en otras de las intervenciones y la información que se desprende del instrumento se rescata el siguiente señalamiento, respecto a las cualidades particulares del personal administrativo de la ELCL, pues se indica:

Participante 2 (comunicación personal, 28 de setiembre, 2020): “De lo mejor que haya visto en cuanto al alto nivel de compromiso con la Escuela, no con las personas que fungen como autoridades, sino con la Unidad Académica, son muy organizados (incluso algunos más que otros) y saben trabajar en equipo”.

Otro hallazgo que arroja esta categoría corresponde a las dificultades que enfrentan las personas que ocupan los puestos de liderazgo en la gestión de la ELCL, las cuales tienen que ver con la gestión de la administración pública, que por sí misma tiene su grado de complejidad, y que se acentúa por el cambio repentino a la nueva modalidad remota de la Universidad (como consecuencia de la pandemia), según se deja ver en los siguientes señalamientos:

Participante 2 (comunicación personal, 28 de setiembre, 2020): “Falta de claridad en las instrucciones que se emanan desde las instancias superiores, lo que provoca que en

muchas ocasiones los procesos se vean entorpecidos, pues las directrices no han sido pulidas antes de ser publicadas y provocan retrocesos en los distintos procesos”.

Participante 2 (comunicación personal, 28 de setiembre, 2020): “Otro factor que dificulta los procesos es el cumplimiento de los plazos establecidos, pues no permite el diálogo o los consensos deseados”.

La situación de la pandemia puso a prueba al mundo entero, pero es en este punto y con base en la teoría revisada en la cual se define que un verdadero líder transformacional en el ámbito educativo, debe tener esa visión global de las distintas situaciones que se pueden presentar en la organización, en las cuales su intervención deberá ser desde el marco del respeto humano y potenciando las habilidades de sus colaboradores para encontrar juntos las mejores soluciones a los conflictos, que en este contexto particular se trató de las implicaciones que trajo la pandemia para la organización y la ELCL que obliga a migrar hacia una nueva modalidad, y en el proceso, generar la menor repercusión negativa posible, sin dejar de tener en cuenta la complejidad de factores como la resistencia al cambio, el uso y aplicación de la tecnología y el acceso a ella, el ajuste y la flexibilidad de los planes de estudio y de la normativa a los nuevos procesos, entre otros grandes desafíos.

Finalmente, en esta categoría en la recolección de la información se plantea a los participantes cuestionamientos respecto a las oportunidades de mejora que tiene la organización y algunos de los señalamientos que exponen son:

Participante 3 (grupo focal, 30 de setiembre, 2020): “Tener un objetivo claro para la toma de decisiones, seguridad al hablar, tener dominio de herramientas tecnológicas, delegar tareas adecuadamente, saber administrar el tiempo, saber reconocer errores, poder adaptarse a cambios”.

“Ser receptivo, poseer don verbal y asertividad y fomentar espacios de intercambio de ideas de forma libre, con profundo respeto por el pensamiento disidente fundamentado”.

Participante 2 (comunicación personal, 28 de setiembre, 2020): “Aprender a poner límites, no ser condescendiente, ni demasiado asertivo, para evitar abusos”.

Participante 4 (grupo focal, 2 de octubre, 2020): “Ser empático con las necesidades de las personas pues esto puede marcar la diferencia”.

En términos generales y a partir de los señalamientos de los participantes de la investigación genera el hallazgo de que el equipo de trabajo conformado por el personal

administrativo de la ELCL representa un enlace para la gestión de los demás grupos, pues sus aportes permiten el cumplimiento de objetivos organizacionales con eficacia, lo anterior se reflejan en los aportes hechos por los participantes, quienes coinciden en que son el soporte para las personas que asumen los puestos de liderazgo (Dirección, Subdirección y coordinaciones), a los que llegan sin tener un panorama claro más que un cuerpo normativo que señala un panorama general sobre la gestión administrativa, pero la cual conlleva una rigurosa labor y cautela en cada proceso, por tanto, mientras aprenden y conocen el entorno administrativo institucional, este grupo se convierte en el engranaje o plataforma para quienes ejercen las funciones como líderes en gestión de la ELCL.

Uno de los resultados que no se puede pasar por alto son los señalamientos de los participantes respecto a las oportunidades de mejora del liderazgo en la gestión de la ELCL, en el cual interviene, para este estudio, la situación que vive el mundo con la pandemia y para determinar sus verdaderos alcances sería necesario otra investigación, aun así, no es posible que se pueda pasar por alto que los participantes sí visualizan la necesidad de tener mecanismos en la Escuela de comunicación más asertiva y empática, procesos que sean liderados con mayor claridad, el uso con mayor efectividad de la tecnología y el respeto por el pensamiento disidente.

Otro aspecto a señalar es que en la organización hay un liderazgo manifiesto en las personas colaboradoras de la ELCL que no es una condición única de la persona directora, subdirectora o coordinadora, sino que hay un liderazgo distribuido en los diferentes equipos de trabajo, este elemento descubierto en la aplicación de los instrumentos debe rescatarse como característica esencial de la cultura organizacional de la Unidad Académica y por ello es importante, generar procesos que fortalezcan esta condición y que no solo se tenga claro que existe liderazgo en los distintos equipos de trabajo, sino que estos equipos logren apropiarse del concepto de trabajo en equipo en todos sus alcances y que haya cohesión entre los equipos, en los cuales se evidencie que se trabaja desde distintos bandos para el alcance de objetivos comunes.

Trabajo en equipo

Los equipos de trabajo en la ELCL están determinados por las diferentes áreas académicas (Francés, Inglés, Español y Cursos de Servicio), las cuales se complementan con el equipo administrativo, la Dirección, la Subdirección y las coordinaciones de Carrera, todos ejercen distintos roles, pero tienen un objetivo común de servicio, el cual deben complementar en los procesos que ejecutan. Es importante valorar las condiciones en que se desempeñan estos para lograr llegar a las metas propuestas, tal como se menciona en la teoría, según Antúnez, citado por Hernández y Benítez (2011), quien define un equipo de trabajo como “un grupo de personas que tiene una puesta en común con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que se debe ir construyendo poco a poco” (p. 174).

Sin embargo, en esta categoría se observa que este concepto de trabajo en equipo no se alinea a la realidad de la ELCL, dato que se puede corroborar a partir de los señalamientos de los participantes y que se ilustran con los siguientes aportes:

Participante 2 (comunicación verbal, 28 de setiembre, 2020): “Hay estrategias que mejorar mediante una articulación de estrategias a nivel lineal con las coordinaciones”.

Participante 1 (comunicación verbal, 25 de setiembre, 2020): “Hay actitudes de algunos docentes que interfieren en el desarrollo del trabajo en equipos, en la que imperan los intereses individualidades según las oportunidades”.

También salta de las intervenciones las diferencias entre las áreas disciplinarias y el trabajo del día a día respecto al servicio al usuario, acciones que promueven el aislamiento y fracturas en el servicio, lo cual se ejemplifica así:

Participante 2 (comunicación verbal, 28 de setiembre, 2020): “Cuando se dan oportunidades de desarrollar trabajo en equipos como el foro académico no las toman en cuenta como se espera, el objetivo es promover mejoras para la atención, pero no hubo la respuesta que se esperaba”.

Participante 3 (grupo focal, 30 de setiembre, 2020): “Hay algunos que toman la iniciativa sobre otros, aunque no siempre es bien recibida, pero es necesario compartir información para aprender y para sacar la tarea”.

Participante 4 (grupo focal, 02 de octubre, 2020):

“Es necesario realizar un intercambio de ideas que contribuya y permita aprender a utilizar nuevas estrategias para sacar adelante el trabajo, para enfrentar situaciones como las ausencias de las personas responsables de algún proceso, que, al no estar presentes físicamente por alguna situación, se pueda resolver para poder brindar el servicio sin que sufra interrupciones”.

“No creerse dueños del proceso, compartir la información y tener apertura para aprender sobre lo que hacen los compañeros”.

El equipo de la ELCL ofrece un servicio que demanda características particulares según su conformación como organización que le permite responder de forma específica según su naturaleza educativa, pero es importante señalar que, aunque hay equipos, estos forman grupos de trabajo cuyas funciones se ejecutan de forma aislada y que en ocasiones responden a intereses particulares. En la teoría que sustenta este estudio se establece que la formación de equipos de trabajo puede responder a diversos diseños según las necesidades de la relación entre ellos, así por ejemplo es posible una organización vertical, horizontal, piramidal, jerárquica, en forma de esquema, esto va a depender de las relaciones que se den entre los diversos equipos, la administración y el tipo de gestión que se desarrolle en la organización. Por lo anterior, es recomendable hacer el planteamiento para la mejora en la gestión de la ELCL, desarrollar un modelo de trabajo que inicie desde el proceso de formación de equipos, las etapas, el modelo de desarrollo, el trabajo en red y la comunicación, con el fin de que los grupos aprendan a trabajar en equipo, para lo cual es recomendable aplicar el modelo de Tuckman, el cual puede favorecer a la organización para establecer una estructura pertinente para la organización de las diferentes acciones competentes a la ELCL desde un liderazgo transformacional que se promueva desde la gestión y que favorezca el clima organizacional centrado en las personas colaboradoras para potenciar sus habilidades.

Liderazgo en los equipos de trabajo

En cuanto al liderazgo en los equipos de trabajo, se señalan dos condiciones importantes que son necesarias en el desempeño de estos, como lo es la comunicación y la negociación; ante estos aspectos es interesante la información obtenida pues en ella se reflejan dos posturas: la primera es sobre el esfuerzo que se efectúa desde el liderazgo de la

gestión por procurar tener procesos comunicativos abiertos y disposición a escuchar a los colaboradores, lo cual se ejemplifica en los siguientes aportes:

Participante 1 (comunicación verbal, 25 de setiembre, 2020):

“Mantiene constante comunicación con las personas coordinadoras, que le permite intervenir prontamente ante situaciones específicas que puedan generar conflicto con estudiantes o con docentes, o entre docentes y coordinadores”.

“Promueve el diálogo entre las partes desde una comunicación y escucha asertiva y empática y trata de llegar a acuerdos que les beneficie, pero sobre todo que minimice el conflicto y este no pase a escalas mayores”.

“Tiene una política de puertas abiertas de su oficina para atender las diversas situaciones, trata de negociar con las partes antes de imponer decisiones, así mismo busca desarrollar la armonía en el ambiente laboral con el área administrativa y si debe llamar la atención en alguna situación particular lo hace con el mejor tono, respetando lo legal y sobre todo lo ético, no considera que estar vigilando sea una buena acción o que sus acciones estresen a su personal”

La segunda postura; sin embargo, refleja que estos procesos comunicativos no son efectivos y que tienen algunas carencias, lo cual se puede ver reflejado cuando los participantes reconocen lo siguiente:

Participante 2 (comunicación verbal, 28 de setiembre, 2020): “Son muy complejos los procesos comunicativos de la ELCL, por el tamaño de esta, pues una de las unidades académicas más grandes de la Universidad y aunado a esto se agrega la circunstancia de la pandemia, no siempre se tiene la mejor comunicación a pesar de ser la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje”.

Participante 3 (grupo focal, 30 de setiembre, 2020): “El diálogo debe ser más argumentativo y profundo, se debe evitar las quejas a espaldas, debe hablarse en la reunión y opinar con más franqueza, que permita el crecimiento de la unidad, con respeto profundo

en un proceso de comunicación en doble vía, comprendiendo el punto de vista del otro, con escucha asertiva”.

En este espacio también se debe señalar que en una de las dinámicas de los grupos focales se puntualizó sobre las oportunidades de mejora de la gestión de la ELCL, la mayoría de los participantes señaló el punto de la “comunicación”; no obstante, cuando se les solicitó ampliar en forma verbal sus argumentos respecto al tema referido, no hubo participación, aun cuando constantemente se brindó el espacio para ello y una de las personas instó a los demás a que hicieran sus aportes, el silencio fue una característica que el equipo investigador no pudo pasar por alto, pues según la teoría de los axiomas de Arango et al. (2016) también existe la imposibilidad de no comunicar: (...) (p. 41). Es imposible dejar de comunicar, de comportarse, aún en los silencios estaremos en un proceso comunicacional. Otro autor que lo señala es Castellero (s.f.), quien explica que el silencio es comunicativo: que una persona esté en silencio y no hable puede implicar que no quiere hablar, que está incómoda ante un tema o persona concreta. (párr. 13)

La subcategoría de la comunicación en los equipos de la ELCL, es un aspecto que aparece una y otra vez en el desarrollo de este estudio: ya fue puesta en evidencia en el análisis de la categoría de liderazgo transformacional y se pone de manifiesto de nuevo por la obviedad del tema, en las distintas relaciones de la organización, aunque se perciba un esfuerzo por parte de la gestión de que estas sean horizontales y que se busque la negociación para alcanzar objetivos, tal y como lo señalan Canseco y Ojeda (2016) cuando se refieren a la comunicación organizacional como la vía para conocer, valorar a las personas y confiar en ellas en el espacio de trabajo, e incluso más allá de este, la comunicación se convierte en un asunto pertinente pues no se trata solo de brindar entrenamientos a quienes integran las diferentes áreas de la organización. No obstante, se generan situaciones entre docentes en las que se logra apreciar que la comunicación no es fluida, esto no parece tener una relación directa con la gestión, sino que obedece a dinámicas de las relaciones interpersonales entre las personas colaboradoras en cada una de las áreas de especialidad y la administración, al respecto las personas participantes mencionan lo siguiente:

Participante 3 (grupo focal, 30 de setiembre, 2020): “El diálogo debe ser más argumentativo y profundo en los distintos escenarios”.

Participante 4 (grupo focal, 02 de octubre, 2020): “Se necesita ser empático con las necesidades de las personas, pues esto puede marcar la diferencia en las relaciones y los servicios que se brindan”.

Participante 3 (grupo focal, 30 de setiembre, 2020): “La comunicación se debe mejorar tomando en cuenta lo enorme que es la Escuela, lo cual le dificulta la fluidez de los mensajes”.

Un último aspecto sobre la comunicación que fue ampliamente señalado por la mayoría de los participantes fue el alto volumen de instrucciones oficiales sobre los distintos procesos de la Universidad recibidos a diario o por semana, los cuales en su mayoría demandan atención inmediata o bien cambios en la normativa, esto implica que sea humanamente imposible estar al día con todas las reformas a reglamentos, procedimientos, circulares, pues en medio del ir y venir de los comunicados, las personas atienden también las funciones atinentes a sus puestos, lo anterior se puede observar mediante los siguientes comentarios:

Participante 1 (comunicación verbal, 25 de setiembre, 2020): “Es necesario mejorar los procesos de información para el personal para que tengan claridad sobre los mismos”.

Participante 3 (grupo focal, 30 de setiembre, 2020): “Hay demasiada información por lo que es difícil estar al tanto de todo, por lo que es necesario que los académicos sepan configurar el correo para que le priorice la información, por lo que se debe organizar la forma en que los coordinadores envían los comunicados y la forma en que los receptores la reciben y codifican”.

Participante 2 (comunicación verbal, 28 de setiembre, 2020): “Falta claridad en las instrucciones que se emanan hace que muchas veces los procesos se vean entorpecidos, pues las directrices no han sido pulidas antes de ser emitidas”.

Los procesos de comunicación en una organización son muy importantes para la buena marcha de las diversas funciones. En el sitio web EAE Business School, (2018), citado en la teoría de este estudio, se establecen cuatro aspectos importantes los cuales deben darse en toda comunicación: la escucha, con el fin de responder adecuadamente; la empatía, para comprender y respetar el punto de vista del otro; la comunicación no verbal, en la que

recomienda sobre la postura y el tono amable para que resulte más accesible; y, por último, la claridad y concisión para referirse a la claridad, a ser directo, a pensar lo que se quiere transmitir antes de empezar el discurso para evitar confusiones. Estos elementos se perciben en la cultura de la organizacional de la ELCL, pues la población se refiere en algunos de sus comentarios cuando señalan conceptos como “escucha oportuna”, a “la empatía”; sin embargo, también se refieren a la falta de claridad y concreción tanto en la comunicación horizontal entre docentes y con los sistemas de información, para lo cual deben considerarse estrategias que se implementen en las distintas reuniones, en las que convergen las personas docentes de una misma especialidad para discutir asuntos académicos, así como aquellos espacios formales como las Asambleas, en las cuales deben ser escenarios propicios para compartir opiniones que busquen el crecimiento común como unidad académica y no los intereses particulares.

Lo anterior, se puede sustentar en lo que señala Covey (2019) sobre los elementos de una verdadera comunicación, no solo se trata de que sea respetuosa y evite las confrontaciones, en este proceso se puede impedir que se establezcan los lazos de confianza necesarios para abrir nuevas posibilidades y lograr lo que el autor le llama *comunicación en ambas direcciones*, donde se trata de una transformación y no de una transacción, en la cual las partes involucradas están satisfechas con los acuerdos logrados y se establece un vínculo verdadero y una relación de confianza. Es en este punto, en que la teoría sobre la negociación y comunicación asertiva cobra mucha importancia como una estrategia; sin embargo, debe mencionarse que la cultura organizacional de la ELCL, tiene prácticas y comportamientos que no será posible para este estudio determinar su origen, pero según se muestra en las evidencias teóricas que sustentan esta investigación, es oportuno propiciar espacios de formación en torno al tema de la comunicación y escucha asertiva con estrategias que promuevan un trabajo en equipo dentro de la organización, lo cual es inherente al desarrollo de otras habilidades como la asertividad, la empatía, las relaciones interpersonales, la negociación, entre otras.

Sobre la subcategoría de la negociación los participantes están de acuerdo en que se busca la forma para resolver el conflicto de manera pacífica y sin llegar a las confrontaciones innecesarias y se evidencia en el siguiente comentario:

Participante 2 (comunicación verbal, 28 de setiembre, 2020): “Se busca ante las circunstancias de las nuevas directrices llegar a acuerdos y consensos, se plantea que para obtener una ganancia debe haber una inversión de tiempo, recursos, esfuerzos que en algunas ocasiones lleva a darse cuenta de las limitaciones, pero es donde entra en juego la negociación y es necesario ganarse la confianza de las personas”.

Lo anterior, podría considerarse como una alternativa para el cambio de paradigma de la organización y de las personas, al respecto Covey (2019) señala que esto se puede materializar en los acuerdos que clarifican y administran efectivamente tanto las experiencias como el éxito (p. 284). Por lo cual implementar una herramienta de negociación ofrece la oportunidad a los equipos de trabajo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje de modificar hábitos para que emerjan liderazgos y se obtenga no solo el éxito organizacional sino el personal también.

Finalmente, no se puede dejar de mencionar un aspecto que atañe directamente a todos los grupos de la ELCL, pero que tiene mayor injerencia, por su ámbito de acción, a quienes ocupan los puestos de liderazgo en la gestión y a los colaboradores administrativos, pues para el cumplimiento tanto de los objetivos institucionales como los propios, es necesario buscar mecanismos para la administración de la información (la cual se recibe por distintos medios oficiales), que garantice su distribución eficientemente a los actores participantes de los procesos; pero que también permita el asegurarse de que el mensaje fue captado adecuadamente, se requiere establecer un mecanismo de consulta y transmisión de los asuntos con un modelo que sea de conocimiento de todas las personas participantes para que se facilite este proceso, para ello los órganos colegiados que lideran la ELCL, pueden establecer procedimientos claros y más efectivos que los que se han venido implementando en los últimos años.

Sentido de pertenencia

La última categoría de análisis establecida es el sentido de pertenencia —el cual es un elemento trascendental en el desarrollo de liderazgo en las organizaciones— porque conlleva la implicación del personal en el sistema social de la Escuela, mediante elementos que

potencien ese sentido de pertenencia y motiven a las personas colaboradoras a trabajar por la unidad académica, al respecto un participante se refiere de la siguiente forma:

Participante 1 (comunicación verbal, 25 de setiembre, 2020): “Considero que el personal en su mayoría es apasionado por lo que hace, percibo que están motivados en su trabajo”.

Otro de los participantes lo visualiza desde un sentido más académico y de aporte cultural, pues menciona:

Participante 2 (comunicación verbal, 28 de setiembre, 2020): “Hay una trayectoria que marca la idiosincrasia de la Escuela que le da solidez a esta, que es parte de la formación como ciencia social que promueve intercambio de ideas, conversaciones con argumentos. Es muy enriquecedor para todos y conforman la cultura de la ELCL. Rescato la parte cultural que se vive producto de las diferentes disciplinas que aportan visiones de otras regiones que se vuelve una riqueza para las todas las personas que trabajan en la ELCL”.

En esta misma línea, también los participantes señalaron aspectos que consideran que crean sentido de pertenencia a la ELCL como lo indicado en las siguientes afirmaciones:

Participante 3 (grupo focal, 30 de setiembre, 2020):

- ✓ Pertenecer laboralmente a una institución pública pues agradece la oportunidad que recibió para estudiar, es una forma de devolver lo que recibió.
- ✓ Se siente identificada con la ELCL por lo que genera e impacta al país.
- ✓ Tiene aprecio por la institución, pues se formó ahí, por lo que le pone mucho empeño en lo que hace.
- ✓ Por el interés que se refleja por el estudiantado donde se considera la razón de ser de la institución.
- ✓ No siente orgullo por una cuestión epistemológica, pues implica amor ciego, pero sí se siente identificado ya que es una forma de devolver por la beca de la cual disfrutó.
- ✓ El aporte del personal docente y estudiantil que hacen por la escuela, lo que le hace sentir deseos de permanecer en la ELCL y de colaborar para que mejore.

También los participantes del estudio señalan, mediante las distintas técnicas aplicadas, que sí existen valores importantes que se viven en la organización que crea sentido de pertenencia, al respecto indican lo siguiente:

Participante 4 (grupo focal, 02 de octubre, 2020):

- ✓ Sentirse valorados, tener reconocimientos, compartir información en actividades sociales.
- ✓ Confianza, misma visión, compromiso, lealtad, trabajo en equipo, amor y agradecimiento por la institución que en muchos casos es su alma máter.
- ✓ Contribuir a la formación de profesionales de calidad que aportan a la sociedad y saber que también se contribuye de manera positiva en la vida de las personas.

Desde la teoría que fundamenta el estudio se hace referencia al concepto de sentido de pertenencia, según Anant citado por Dávila y Jiménez (2014), define la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que las personas sienten que son parte indispensable e integral de ese sistema, a partir de lo anterior se visualiza, en la población que participa de este estudio, su sentimiento como parte de la ELCL, pues experimentan una sensación de orgullo y satisfacción al trabajar en la Universidad Nacional y por ende en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, a la cual se han integrado laboralmente en su mayoría desde hace más de ocho años.

Estrechamente ligado al sentido de pertenencia está la motivación que Maslow lo define como la satisfacción de la necesidad de autorrealización o autoactualización. Las necesidades forman parte de una jerarquía. Las necesidades de un nivel inferior son las fisiológicas, y las necesidades de nivel superior son las de autorrealización. Al respecto se percibe que en el personal de la ELCL existe la satisfacción de sus necesidades, tanto en el nivel inferior como el superior, pues encuentran en la Escuela las condiciones necesarias para ser gratificados salarialmente y las oportunidades de crecimiento que les permite sentirse realizados; sin embargo, llama la atención algunas participaciones que hicieron referente a otro elemento de las relaciones humanas y que afecta la gestión de los procesos, lo mencionan de la siguiente forma:

Participante 1 (comunicación verbal, 25 de setiembre, 2020): “Hay actitudes como egos profesionales que tienden a subestimar a otros, se notan intereses particulares que segregan a los grupos”.

Además, este mismo participante explica que en el contexto general de la Escuela, se percibe una cultura organizacional de competencia, estimulada por los ascensos profesionales (en lo cual no está en contra), pero que se ha desvirtuado y provoca entre las personas docentes una especie de elemento en contra, en otra de las participaciones se hace referencia a estas influencias que influyen en el comportamiento organizacional de la ELCL y que señalan un aspecto poco positivo, pues limita el crecimiento de esta, al respecto se indica:

Participante 3 (grupo focal, 30 de setiembre, 2020): “Es imperativo que la ELCL cambie la forma en que se crea diálogo. Las voces que se escuchan son casi siempre las mismas y esto es responsabilidad tanto de quienes participan como de quienes se abstienen de hacerlo en las Asambleas y en las reuniones. Urge que tanto autoridades como académicos y administrativos visualicen más claramente formas de entablar diálogos más profundos y participativos”.

Lo anterior indica que hay necesidad de fortalecer ciertas áreas laborales para minimizar esta situación que se describe, pues con el paso del tiempo puede socavar ese sentido de pertenencia y motivación percibido en general; por ello es importante propiciar acciones que mejoren estas condiciones mediante charlas o talleres que sensibilicen a la población y les permita entrar en la misma sintonía en relación con la Escuela y su quehacer diario para fomentar las relaciones interpersonales sanas entre la población.

El anterior señalamiento se hace con base en lo estudiado por los distintos autores que sustentan la teoría de esta investigación, en este punto específico sobre la motivación laboral, tal es caso de Añez (2006) quien se refiere a elementos de la cultura organizacional y que se constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales; por lo cual, las organizaciones deben crear mecanismos que planteen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos. Se señala que si bien el nivel de motivación varía entre los individuos e inclusive en el mismo individuo en diferentes momentos, produciendo diversas conductas en el trabajo, justamente es en esta dinámica que la motivación laboral se constituye en dinamizador e impulsor del comportamiento humano, pudiendo favorecer la participación de los individuos, la consolidación de una cultura organizacional más eficiente para permitir mejorar los procesos.

Cortés (2004) mostró que existe una relación directa entre el liderazgo que se ejerce y la motivación de los trabajadores, este vínculo entre ambos factores parece prevalecer sobre otro tipo de variables (entre estas se encuentran, por ejemplo, las condiciones ambientales o sistemas de incentivos y su respectiva relación con la motivación). Por lo anterior, se concluye que algunos de los señalamientos que se evidencian en este análisis y que no son del todo positivos, deben considerarse como oportunidades de mejora para los equipos de trabajo y para la gestión de la ELCL, si se toman en cuenta, se pueden tener resultados positivos como la mejora de los procesos de comunicación, lo cual conlleva por sí mismo fortalecer las habilidades del liderazgo individuales y grupales, sin dejar de tener en cuenta la necesidad de reforzar el sentido de pertenencia y la motivación de las personas colaboradoras de la ELCL.

Conclusiones

A partir de los dos primeros objetivos específicos es necesario abordar, en primera instancia, algunas de las fortalezas evidenciadas a partir de los resultados del análisis sobre el tema del liderazgo en la gestión educativa de la Escuela; por lo anterior, a continuación, se presentan los rasgos positivos encontrados y que llevan al equipo investigador a concluir lo siguiente:

1. El liderazgo está presente en todos los grupos y en cada persona colaboradora como una característica común y también es visible en las personas que ejecutan la gestión, puesto que se constataron actitudes que manifiestan liderazgo en acciones como la toma de decisiones en conjunto mediante la negociación, la comunicación y escucha asertiva, así como la empatía en la mayoría de los casos.
2. En la gestión también se observa el liderazgo de la Directora y del Subdirector, puesto que implementan en su práctica acciones como la motivación, la comunicación, la confianza en el equipo, entre otras, las cuales son parte de las habilidades que caracterizan el liderazgo.
3. Se presenta una sobresaliente contribución del liderazgo del equipo administrativo, el cual da soporte no solo en los procesos propios de su ámbito de acción, sino que

son apoyo para la gestión y demás diversidad de procesos académico-administrativos que se atienden día a día en la ELCL. Esta contribución se sustenta en la preparación académica de las personas colaboradoras, conocimientos adquiridos y la experiencia sobre los procesos continuos de la organización y en los cuales se tiene gran influencia para el buen desempeño de esta.

4. Otro aspecto que no se puede dejar de mencionar es que el desarrollo del plan de acción del 2020 ha tenido muchas complicaciones por la pandemia; sin embargo, se han utilizado los medios necesarios, como el aprendizaje conjunto de nuevos procedimientos para alcanzar los objetivos planteados y minimizar el impacto en todos los procesos.
5. Un elemento evidenciado en el proceso fue el trato humano como manifestación de inteligencia emocional, el cual es un rasgo importante que trasciende el logro de objetivos comunes, de lo anterior se desprende que la multiplicidad de características que se interrelacionan en la ELCL, posibilita el liderazgo de la organización como unidad académica de la UNA desde la diversidad. En este continuo, también relacionado con el liderazgo, se encuentra la motivación, elemento presente y que facilita el avance en el proyecto laboral, el cual se visualiza en el trato personalizado en la población meta, donde se muestra interés en las diversas situaciones individuales de las personas, esto incluye a la mayoría de las personas colaboradoras de la gestión de la ELCL.
6. Un elemento por mencionar es el sentido de pertenencia, el cual se presenta desde diferentes visiones, dado que la pasión es un factor percibido por el orgullo que se manifiesta al pertenecer a una universidad pública, lo cual se expuso como un sentimiento de agradecimiento y de identificación por el aporte que dan al país, en el amor por la Institución y su contribución positiva en la vida de las personas.
7. Relacionado con el punto anterior, se debe también señalar la idiosincrasia que les distingue como Escuela y les da la solidez que ostentan dentro de la UNA, se evidencian con elementos como el sentido de pertenencia, el compromiso y la lealtad que generan una particular cultura organizacional.

8. Finalmente, en cuanto a la gestión educativa, presenta procesos organizados, sistematizados y claros para los diferentes grupos, y los problemas se solventan mediante procesos comunicativos y la articulación de acciones sobre las cuales se toman decisiones en beneficio del servicio que ofrece la ELCL a su población.

En toda organización se atienden diversidad de procesos, de los cuales se derivan los aspectos positivos y negativos de la gestión misma y que se relacionan directamente con las personas y los equipos que integran, por ello, también debe señalarse lo relacionado con aquellas acciones, que requieren fortalecerse y que propician las oportunidades de mejora.

1. Se constató que hay ausencia de cohesión en los equipos que les permita desarrollar, de manera conjunta, los proyectos de la Escuela en pro de una propuesta común, pues si bien es cierto el Estatuto Orgánico y la normativa conexas determinan las funciones de los diferentes órganos colegiados, la gestión y por ende todos los colaboradores, se evidencia que un elemento como la competencia profesional en el sector docente es un elemento que actúa en contra de la gestión lo que obstaculiza el logro de las metas comunes y la cohesión de los equipos.
2. Si bien en el apartado anterior se evidenció que la comunicación y la negociación es una de las habilidades del liderazgo de la actual gestión, también en el estudio se identifican posiciones diferentes, pues una parte de los participantes identifican la comunicación como el medio por el cual se logra la resolución de conflictos y seguimiento de procesos, en tanto otro porcentaje de los participantes lo señalan como un aspecto que debe mejorarse en la Escuela.
3. En la misma línea de la habilidad comunicativa, se logra determinar que el volumen de información recibido y relacionado con las directrices institucionales requiere el establecimiento de estrategias y procesos de gestión adecuados, con el fin de que las disposiciones y la correspondencia de los distintos procesos sean atendidos en tiempo y forma, tanto por quienes apoyan la gestión (las coordinaciones de área) como el personal docente en general.

4. Siempre relacionado con la habilidad de la comunicación se visualiza también que existen acciones de algunas personas docentes que interfieren en el desarrollo del trabajo en equipo, pues al obstaculizar los procesos comunicativos se interfiere con el trabajo de la organización; por lo anterior, se señala la importancia de llegar a acuerdos, aunque haya distintas opiniones, fomentar el diálogo entre las personas que lideran la gestión, las personas administrativas y el personal docente para mejorar la atención integral de los procesos.
5. Otro aspecto evidenciado es que la formación en otras disciplinas, diferentes a la administración y gestión educativa de las personas que lideran la Unidad Académica (Director/a y Subdirector/a), se ejecuta según el conocimiento y habilidades desde su campo de formación, por lo que podrían incursionar en el aprendizaje de algunas habilidades de liderazgo que conduzca a la organización a tener mayor productividad en el trabajo en equipo. Esto se desprende de la toma de conciencia de las personas que lideran la gestión de la ELCL, al reconocer que se necesita la preparación en administración y gestión. Es importante mencionar que este aspecto se desprende de una coyuntura institucional (de la UNA y el Estatuto Orgánico) y no es un asunto particular de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje.
6. Como ya se mencionó, el personal administrativo juega un papel importante en la gestión de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje; no obstante, también se evidenció que en el equipo hay algunos miembros con pasividad respecto a las acciones, mientras que otras personas son quienes toman las iniciativas, por lo tanto, se requiere implementar mecanismos en los cuales todas las personas colaboradoras administrativas se apropien de las funciones que les corresponden y las ejerzan con liderazgo, sin estar a la espera del seguimiento continuo por parte de quienes lideran los procesos.

Recomendaciones

Finalmente, después del recorrido que abarca desde la construcción de los objetivos y el planteamiento del problema, la construcción teórica de los conceptos en el segundo capítulo, la comprensión del proceso investigativo y hasta el análisis mismo de la información a través de la triangulación de datos, se logra dilucidar y plantear las siguientes recomendaciones:

1. El desarrollo de habilidades de liderazgo en las personas colaboradoras de la ELCL permitirá fortalecer el trabajo de la gestión, puesto que las tareas bien definidas marcan el buen camino de la Escuela, por lo que es necesario potenciar estas habilidades en todas las áreas de la organización, para promover el logro de los objetivos con mayor eficacia, la cohesión en los equipos de trabajo es, entonces, un elemento obligatorio para el logro de los objetivos de la ELCL, por lo que es importante que las habilidades que caracterizan a las personas de la organización se tomen en cuenta para atender los procesos con eficiencia y eficacia; sin embargo, la manifestación de “competencia profesional” que indica la población, produce que el logro de las metas comunes sea más complicado; por ello, se propone que los conocimientos desde su campo de acción sean orientados a mejorar las funciones que se efectúan, aportando ideas que contribuyan a mejorar los procesos. Además, tomar iniciativas de reconocimiento por el esfuerzo de los equipos y visibilizando la participación individual y grupal mediante estrategias de comunicación, que faculten que todas las personas de la Escuela e inclusive de Facultad, conozcan de estos logros, este reconocimiento puede generar un mayor sentido de unidad entre las personas colaboradoras y orientar hacia metas comunes, los esfuerzos desde las diferentes disciplinas que se trabajan en la Unidad Académica.
2. Promover acciones que mejoren la comunicación entre las personas de la organización mediante manuales de procedimiento y actualización de los existentes, en los cuales se incluyan los aspectos más importantes de la labor institucional, que contenga la información necesaria para responder a los procesos más esenciales, de manera que toda persona colaboradora tenga la facilidad de consultar para

desarrollarlos. Además, gestionar nuevos canales de comunicación como revistas virtuales informativas, que sirvan como murales, incursionar más activamente en redes sociales como el perfil oficial de Facebook, canales de YouTube, inclusive crear su propia plataforma virtual, cuyo propósito sería mantener informada a la comunidad estudiantil y docente sobre los procesos calendarizados, pero también dar a conocer a la comunidad universitaria y nacional el quehacer académico y estudiantil de la ELCL. Así mismo puede crearse un buzón de sugerencias en el cual las personas se sientan en la libertad de expresar lo que sienten, qué se necesita mejorar y cómo puede aportar al trabajo eficiente de la Escuela.

3. Ante la cantidad de información en correspondencia y directrices que en ocasiones a las personas colaboradoras les es difícil tener acceso rápido a ello, se puede implementar un modelo de clasificación de la información el cual se divulgue entre el personal académico y administrativo para que todos reconozcan las claves de uso y les sea fácil encontrar la información según la categoría buscada.
4. En cuanto a la toma de decisiones es necesario idear estrategias que reduzcan la resistencia. Es necesario actualizar el Reglamento Interno, para clarificar las funciones de los diferentes puestos, debido a que surgen nuevas situaciones, que, aunque los lineamientos, requisitos y obligaciones están estipulados desde la normativa universitaria, el contexto particular de la ELCL necesita de mayor claridad en sus estatutos internos, para mejorar el servicio. Para lo cual es importante fomentar el diálogo entre las personas que lideran la gestión, las personas administrativas y el personal docente para mejorar la atención integral de los procesos, lo cual se puede gestionar mediante la organización de talleres de comunicación asertiva con técnicas que promuevan la comunicación entre las personas colaboradoras para la toma de decisiones conjuntas en las sesiones del Consejo y Asambleas.
5. Para enfrentar los diversos problemas organizacionales que surgen en la ELCL producto la cantidad de personas que conforman la Unidad, es necesario, y en ello coinciden la Directora, el Subdirector y las personas coordinadoras, que se requiere de formación en administración, tanto para los directivos como para quienes coordinan los departamentos porque las acciones están establecidas, estas son tantas

y requieren de una rápida ejecución que no les es posible al ingresar a los diferentes puestos, tener un tiempo para conocer el manejo de la organización, deben desde el primer día tomar decisiones sobre procesos, para lo cual se propone la elaboración de un manual con las acciones básicas para iniciar la gestión directiva en la ELCL, promover la preparación de las personas con intenciones de participar en la elección de los puestos directivos para que se capaciten como un factor previo a su postulación.

6. En el área administrativa establecer un sistema de reconocimiento que se haga público para motivar al personal en sus funciones mediante el diálogo asertivo sobre las acciones efectuadas y usando una carta de compromiso de mejoras según la realimentación que se brinde, con el fin de establecer un vínculo más armonioso entre las personas que laboran en el equipo administrativo.
7. El liderazgo que requiere la ELCL es de tipo transformacional para que promueva el trabajo en equipo potenciando las capacidades de las personas colaboradoras, aumente su compromiso y sentido de pertenencia con la organización y sea dirigido por personas que acompañen y colaboren en el desarrollo del trabajo en favor de la interdependencia, el crecimiento personal y profesional de todos sus miembros, en este aspecto se propone el desarrollo para la participación en talleres orientados a construir y reconstruir conceptos necesarios en la organización enfocados en mejorar las oportunidades de crecimiento de la Unidad. Además, diseñar un instrumento de evaluación para las poblaciones, desde la perspectiva de Escuela y no institucional, con el fin de dar seguimiento a personas que en sus valoraciones no han tenido resultados tan positivos, y ofrecer la opción de planes de mejora como parte del compromiso de superación continua y que posibilite ejecutar paulatinamente pequeños cambios en la cultura organizacional.

Bibliografía

- Abad, B. (2016). Investigación social cualitativa y dilemas éticos: de la ética vacía a la ética situada. *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 34, 101-120. DOI/empiria.34.2016.16524.
- Agut, S., y Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: estrategias teóricas desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), 203-225. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2313/231317597003>
- Alanis, N. y Abreu, J. (2018). Análisis de la problemática del trabajo en equipo en México. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(1), 1–13. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A1.13\(1\)1-13.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A1.13(1)1-13.pdf)
- Alfaro, J. (2010). Informe de cese de funciones de la Dirección de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, Universidad Nacional de Costa Rica.
- Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educación*, 24, 89-110. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn24/0211819Xn24p89.pdf>
- Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(1). Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/431>
- Arango, M., Rodríguez, A., Benavides, M., y Ubaque, S. (2016). Los axiomas de la comunicación humana en Paul Watzlawick, Janet Beavin, Don Jackson y su relación con la terapia familiar sistémica. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 33-50. doi: <https://doi.org/10.21501/23823410.1887>
- Ballester, L., Orte, C., Oliver, J., y March, M. (2014). Metodología para el trabajo socioeducativo en red. Departamento de Ciencias de la Educación Universidad de las Islas Baleares. IV Congreso Estatal del/a Educador/a Social. Valencia (España), *Revista de Educación Social*, 18. Recuperado de <http://www.eduso.net/res>. ISSN: 1698-9097.a
- Benavides, J., Weihrich, H., Cannice, M., y Koontz, H. (2018). *Administración 1*. McGraw Hill Education. México. ISBN:978-1-4562-6074-3
- Bermúdez, L., y González, L. (2011). La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. *Quórum Académico*, 8(1), 95-110. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1990/199018964006>

- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Pearson Educación, Colombia. Tercera edición.
- Bustamante, G. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicaciones en el proceso de gestión educativa*. Tesis para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de graduados. Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/11940>
- Camacho, M. E. y Centro de Investigación y Docencia en Educación. (2014). Guía para la elaboración y presentación del trabajo final de graduación. Heredia, Costa Rica: Programa de Publicaciones Universidad Nacional.
- Castillero, O. (s.f.). Psicología y mente. Los 5 axiomas de la comunicación: ¿cuáles son? Recuperado de <https://psicologiymente.com/social/axiomas-de-la-comunicacion>
- Casassus, J. (2017). La gestión educativa en América Latina: Problemas y paradigmas Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://docenciaiep.files.wordpress.com/2017/08/8.pdf>
- Canseco, F., y Ojeda, A. (2016). Comunicación Laboral: Una Propuesta Estratégica para Facilitar El Quehacer de los Equipos de Trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21 (2), 183-194. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29248181009>
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia* 2, 150-161. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Chiavenato, I. (1994). Administración de recursos humanos. McGraw – Hill 2 edición.
- Clausse, A. (s.f.). Organización de equipos de trabajo de investigación y desarrollo. ISISTAN, Facultad de Ciencias Exactas, Universidad Nacional del Centro, 7000 Tandil, Argentina. Recuperado file:///C:/Users/parta/Downloads/Equipos.pdf
- Contreras, A. (2018). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6, (1), 84 - 92. DOI: <https://10.17081/invinno.6.1.2777>
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4, (106), 203-214. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153/15310615>
- Covey, S. (2019). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (10 ma. impresión.). Barcelona: PAIDOS IBERICA

- Dávila, C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32 (2), 272-302. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v32n2/a04v32n2.pdf>
- De la Cruz, I. (s.f.). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Gobierno de España. Recuperado de <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP16417.pdf&area=E>
- Díaz, E. (2017). Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo: la tríada inseparable de una Gestión Escolar Integral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 4, (2), 1-25. Recuperado de <https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/381>
- EAE Business School, (2018) sitio web <https://www.eae.es/actualidad/noticias/eae-business-school-publica-la-memoria-anual-2018>
- Fernández, M., y Camelo, C. (2014). La gestión de los equipos de dirección de las joint ventures desde un enfoque de recursos humanos. *The management of joint ventures management team under the perspective of human resource management*. (41), 40-59. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/25648136.pdf>
- Fernández, J., Hernández, A. (2013). El Liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. *Estudios sobre educación*. 24, 83-102. Recuperado de <file:///C:/Users/yorle/Downloads/2025-Texto%20Anonimizado-7904-1-10-20150526.pdf>
- Fernández, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Forero, C., Rincón, X., y Velandia, M. (2008). Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia: clima organizacional Flores la Valvanera Ltda. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/trabajo_social/136
- García, E. (2012). *Diseño de un modelo de negociación basado en la confianza con procesos de coaching*. Tesis para optar por el grado de pregrado en Administración de Empresas. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10567/GarciaFrancoEdgarMauricio2012.pdf?sequence=1>

- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y procesos de cambio en las instituciones educativas un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. doi: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>.
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación* 31 (2). DOI 10.15517/REVEDU.V31I2.1246
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 38-47. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>
- Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Pedagogía Universitaria*. 10, (2), 87-102. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v10n2/v10n2a07.pdf>
- Gurdián, A. (2007). El Paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma edición) Editorial: Thomson.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 32. (3), 135-143. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/articulo20180730124249.pdf>
- Hernández, C. y Benítez, M. (2011). Desmitificando el trabajo en grupo entre docentes de educación superior. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 4 (7), 169-184. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2810/281021741009.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R. y Mendoza C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Jiménez, K. (2009). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. *Revista Educación*, 33(2), 95-107. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058007.pdf>
- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>

- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V TheMcGraw-Hill Companies, Inc. ISBN 978-607-15-0759-4
- León, G. (2017). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6 (1), 84-92. doi:10.17081/invinno.6.1.2777
- Marambio, C. (2018). Experiencia de gestión educativa escolar. Una acción dinámica para la transformación cultural. *Educación*, 54(1), 205-226, <https://www.raco.cat/index.php/Educacion/article/view/v54-n1-marambio>
- Martínez, M., Martínez, V., Martínez, V., y León. (2017). Participación Ciudadana para Educación Ambiental Sustentable. Instituto de Investigación y Desarrollo de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo (INDTEC, C.A.). 3(9), 233-251. doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.9.12.233-255
- Martínez, L. (2012). Administración Educativa. *Red Tercer Milenio S.C.* ISBN 978-607-733-001-1. México. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf
- Mata, G. (26 de noviembre del 2011). Negociación Harvard-metodología. *Slideshare a Scribd Company*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/guadalupeLondon/guadalupe-de-la-mata-negociacion-harvardmetodologiaguadalupeLamata>
- Medina, A., y Ávila, V. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología*. 19(3). Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela: Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, (32), 17-19. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008&lng=es&tlng=es
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Colombia.
- Navas, L. (2019). *Los equipos de alto rendimiento y su relación en el desarrollo de la estrategia organizacional*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Especialista en Gestión del Desarrollo Administrativo. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

- Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204004.pdf>
- Ogaz, L. (2013). ¿Qué es la comunicación? Recuperado de http://www.g80.cl/noticias/columna_completa.php?varid=17539
- Ortega, C. (2016). Fuentes de información cualitativa y cuantitativa. *Slideshare* a Scribd Company. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/NoeOrtega9/fuentes-de-informacin-cualitativa-y-cuantitativa-59180185>
- Osorio, M. (2013). Descripción de procesos implicados en la habilidad para hablar. Caso FUMC Sede-Medellín. Plumilla. *Educativa*, 12(2), 320-338. <https://doi.org/10.30554/plumillaedu.12.386.2013>
- Pariente, J. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto de Liderazgo. En: Mendoza Moheno, Jessica y Garza González, Laura (coordinadoras) (2009). *Procesos de cambio y desarrollo Organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Capítulo 6, pp. 117-145.
- Pereira, A. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Pensamiento y Gestión*, 37, 97-113. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7022>
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores* 21(2), 259-281. doi: 10.5294/edu.2018.21.2.5.
- Real Academia Española. Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>>
- Restrepo, J., Restrepo, M. (2012). Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. *Educación y Educadores*. 15(1), 117-129. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v15n1/v15n1a08.pdf>
- Rodríguez, D. (2017). *Liderazgo y desarrollo de equipos: el caso de una entidad deportiva*. Trabajo de Fin de Grado. Grado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Valladolid, España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/27449>
- Rodríguez, S., Herráiz, N., Prieto, M., Martínez, M., Picazo, M., Castro, I., y Bernal, S. (2011). Investigación-acción. Métodos de Investigación en Educación Especial. *Calameo*. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/002638567bd56389bb642>

- Rojas, M., Jaimes, L., Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista ESPACIO*. 39 (06). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Roque, R., Guerra, R., Escobar, A. (2016). Aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad NC-ISO 9001 a la dirección del posgrado académico. *Educación Médica Superior*. 30 (39). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000300007
- Saborío, I., y Núñez, M. (2021). Informe de rendición de cuentas. Recuperado de <http://www.literatura.una.ac.cr/doc-phoca/category/372-informe-de-rendicion-de-cuentas>.
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, 12, 235–254. Recuperado de <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/70351>
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J. y Quezada, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporánea: análisis de la dinámica relacional. *Revista OIKOS*, 37, 41-61. file:///C:/Users/yfall/Downloads/Dialnet-TeoriasDeLiderazgoContemporaneo-6025782.pdf
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2), 167-177. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v25n2/ems13211.pdf>.
- Suárez, M. (2002). Algunas reflexiones sobre la investigación-acción colaboradora en la educación. *Revista Electrónica de Enseñanza de la Ciencias*, 1(1) 40-56. Recuperado de http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen1/REEC_1_1_3.pdf
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., y Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*. 15, 329-344. <http://hdl.handle.net/10459.1/46434>.
- Torres, S. (s.f.). Desarrollo Organizacional Universidad Nacional Abierta Dirección de Investigaciones y Postgrado. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtm>
- Tobón, J. (1997). “El método Harvard. Como negociar con inteligencia”. (2) Editorial UPB., 1997. Ubieta, José Ramón (2017). Modelos de trabajo en red. *Educación Social*. 36. Recuperado de file:///C:/Users/parta/Downloads/165566-Text%20de%20l'article-391453-1-10-20141210.pdf

- Ubieto, J. (2017). Modelos de trabajo en red. *Educación Social*, 36. Recuperado de <file:///C:/Users/parta/Downloads/165566-Text%20de%20l'article-391453-1-10-20141210.pdf>
- Ugalde, M., y Canales, A. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Ensayos Pedagógicos*, 11(2), 45-61. Recuperado de https://primo-tc-na01.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/129ho7m/una_aleph000301717
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad desafío de orden superior. UNESCO OREALC; *Revista PRELAC*, 1. Recuperado de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/El-liderazgo-docente-en-construcci%C3%B3n-de-cultura-escolar-de-calidad-Uribe-M.-2005-pdf.pdf>
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciado el Liderazgo: una Clave Ineludible en la Mejora Escolar. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3, 303-322. Recuperado de http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art22.pdf
- Valdés, D., y Huereca, S. (2005). Modelos de gestión de equipos de tutorío en la Universidad Virtual Tecnológica de Monterrey. *Apertura*. 5, (2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/688/68800203.pdf>
- Weinsterin, J. (2002). Calidad y Gestión en Educación: Condiciones y desafíos. *Pensamiento Educativo*. 31, 50-71. Recuperado de <http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/229/487>

Otras referencias:

- Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje. (2021). Recuperado de <http://www.literatura.una.ac.cr/>
- Universidad Nacional de Costa Rica. (1994). *Memoria del XX Aniversario de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje*. Campus Omar Dengo: UNA.
- Universidad Nacional de Costa Rica. (1994). *Reglamento Interno de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje*. Campus Omar Dengo: UNA.
- Universidad Nacional. (2015). Estatuto Orgánico. Heredia, (N.º 8-2015). Recuperado de <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6693/ESTATUTO-ORG%C3%81NICO-UNA-digital.pdf>
- Universidad Nacional de Costa Rica. (2021). Recuperado de www.una.ac.cr



Transformarse



Ana Patricia Antavia Gutiérrez y
Yorlany Fallas Trejos



Abril, 2021



Tabla de contenido

Introducción	5
Justificación	7
Objetivo General:	9
Objetivos específicos:	9
Integración de transformarse	11
Transformarse con la institución	12
Dirección de transformarse	13
Fundamentación de Transformarse:	21
Liderazgo	21
Trabajo en equipo	22
Comunicación	22
Éxito de Transformarse:	23
Resultados del vuelo de Transformarse:	24
Metamorfosis general de Transformarse:	25
Simbiosis del jardín de Transformarse	25
Enemigos de Transformarse	27
Cronograma de hitos de la metamorfosis	28
Recursos de Transformarse	29
ORU alcance de Transformarse	29
ORU tiempo de Transformarse	31
ORU costo de Transformarse	33
Artículos promocionales y de sensibilización	34
ORU calidad de Transformarse	34
CAPU recursos humanos de Transformarse	36
PUPA comunicación de Transformarse	37
PUPA riesgos de Transformarse	38
MARI adquisiciones de Transformarse	39



VUELOS de los interesados de Transformarse	40
VUELO final de Transformarse	42
COLORES novedosos de Transformarse	43
Referencias bibliográficas	45
Alas de Transformarse	46



Tabla de figuras

Figura 1.	10
Figura 2.	10
Figura 3.	15
Figura 4.	20
Figura 5.	21
Figura 6.	30
Figura 7.	32
Figura 8.	36
Figura 9.	38
Figura 10.	39
Figura 11.	40



INTRODUCCIÓN

El camino recorrido por un año en la construcción de la investigación que da origen al Trabajo Final de Graduación y gracias a los insumos que brindó el plan de estudios de la Maestría, se inicia un nuevo proceso con la elaboración de la propuesta de proyecto a realizar en la ELCL, este trabajo pretende promover la participación de los colaboradores administrativos de la organización en la que se realizó la investigación, la iniciativa se enmarca en lo que define la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) que establece el concepto de proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. El cual tiene un principio y final definido” p. 3.

Con relación a esta definición, el trabajo que se desarrolla es un proyecto porque cumple con aspectos citados en la Guía del PMBOK como los siguientes:

- ✓ Es un trabajo temporal.
- ✓ Tiene un impacto social para la población con la que se pretende trabajar, la cual corresponde al equipo colaborador del área administrativa de una unidad académica de la Universidad Nacional.
- ✓ Se desarrollará bajo objetivos específicos y las actividades se ejecutarán de acuerdo con las metas que responden a una planificación estratégica curricular previamente establecida.
- ✓ Además, contará con un equipo de dirección del proyecto durante su ejecución.

Para la elaboración de un proyecto es necesario un equipo que promueva las acciones que se realizan con base en las necesidades de la organización, este equipo presenta una iniciativa a través del proyecto, el cual con base en la Guía del PMBOK establece que la dirección del proyecto se refiere a la aplicación de conocimientos



habilidades, herramientas y técnicas de las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo, pero que además tiene cinco grupos de procesos bien definidos que corresponde al inicio, la planificación, ejecución, monitoreo y control y finalmente el cierre p. 5, así mismo el proyecto puede formar parte o no de las estrategias de gestión de la ELCL, el cual es de interés del equipo que este proyecto llegue a formar parte del POA de la Escuela, para lo cual se pretende presentarlo ante las fórmulas que se están gestando para la elección del mes de mayo del 2021, del nuevo equipo conformado por la persona director y subdirector, quienes asumirán por cinco años la gestión educativa de la Unidad (cuya vigencia será el período del 2021-2025), esto con el fin de que pase a formar parte del grupo de proyectos relacionados con la gestión que se realiza de manera coordinada y que el PMBOK define estas acciones en lo relacionado a la gestión de portafolios y dirección de programas y proyectos a una serie de acciones y prácticas organizacionales, destinadas a generar de manera consistente y predecible estrategias para mejorar el desempeño, los resultados y en consecuencia ventajas competitivas y sostenibles. (Guía PMBOK, p 6).

De acuerdo con las características del proyecto *Transformarse*, el valor del negocio que se percibe está orientado hacia elementos intangibles que favorezcan el clima y la cultura organizacional de la ELCL, cuyo alcance será a largo plazo por tratarse de la promoción de un cambio en la actitud de las personas colaboradoras para aplicar, en su desempeño laboral, utilizando habilidades de liderazgo que poseen y se motiven a potenciar aquellas que no sean sus fortalezas, a través de un proceso de transformación personal que motive en cada persona el reconocimiento de habilidades de liderazgo para iniciar su camino hacia un descubrimiento personal, que le inspire a luchar por sus metas y conduzca hacia un desarrollo integral que combine lo personal con lo profesional para alcanzar mayor calidad en su vida y de esta forma aporte, desde su habilidades, a los distintos entornos en los que se desenvuelve.



Este proceso de crecimiento en el que la persona aspira a un desarrollo integral, en el que puede generar trascendencia para convertir los sueños en realidad encuentra su analogía en la naturaleza con el proceso de metamorfosis de las mariposas, el cual inicia con la oruga, posteriormente continúa con el cambio a la crisálida (capullo), cuya etapa es fundamental y la más delicada para completar el ciclo y que salga la mariposa como en las personas pueden emerger las metas cumplidas.

Por lo que es necesario la planificación estratégica del proyecto junto con una dirección integral que promueva esta visión como valor obtenido del proyecto. Ahora bien, es importante señalar que por las características propias de este proyecto no se cuenta con el rol de un director como tal, más bien, se pretende que, si la iniciativa es acogida en su totalidad, sean las personas participantes de la organización que conforman el equipo de trabajo, quienes asuman un papel determinante en las acciones del proyecto.

JUSTIFICACIÓN

El proyecto *Transformarse* nace a partir de la investigación “Liderazgo en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje de la Universidad Nacional: Gestión educativa para el fortalecimiento de los equipos de trabajo” con la cual se analizó el statu quo del modelo de gestión y su relación con las personas coordinadoras de área, así como el equipo administrativo para contextualizar los procesos que se realizan actualmente y empoderarlos desde el conocimiento sobre el liderazgo en la gestión educativa.

La investigación realizada permite comprender que los diversos procesos que se trabajan en la ELCL son exhaustivos y que requieren del trabajo coordinado de los diferentes equipos que le componen para que su gestión sea exitosa; sin embargo, el estudio permitió visualizar la necesidad de potenciar las habilidades de liderazgo de las personas del equipo administrativo, pues son quienes más interactúan en la organización, porque son los que dan continuidad a los procesos y



soporte a la gestión debido a que es el equipo que tiene mayor permanencia laboral y la experiencia dada por su estabilidad en el tiempo en los distintos puestos.

Por ello desde una conceptualización de un liderazgo como lo presenta Maxwell (2015) “una persona puede inspirar a una segunda persona a ser intencional y a otra. Esas personas pueden trabajar juntas, pueden convertirse en un movimiento, pueden producir un impacto” p. 5, se promueve que desde una persona que sabe la importancia de trascender en todos los ámbitos de su vida, sea capaz de formar equipo con otros que se sitúen en la misma posición y que esto puede conformar un equipo, que, en conjunto, logre producir un cambio en la cultura organizacional de la ELCL que avance hacia mejores prácticas otorgando mayor éxito a la organización.

La Guía del PMBOK® identifica ese subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como una buena práctica, p.2 por lo anterior, y tomando como punto de partida esta guía, la elaboración de un proyecto con esta visión de desarrollo de habilidades de liderazgo puede brindar a la ELCL un modelo de gestión educativa que promueva el trabajo en equipo para sus procesos y conlleve a la mejora del servicio que la Unidad Académica brinda a la comunidad educativa atendida.

En ese sentido el beneficio cubre a más miembros de la organización, pues permite a las personas encargadas de la gestión, organizar con mayor eficacia, las diversas funciones que atiende como Escuela, también permite mejorar el clima organizacional de la misma al estar en sintonía sus colaboradores con un modelo de gestión sustentado en habilidades de liderazgo, lo cual tendrá su efecto en la calidad de los servicios que presta la Unidad, beneficiando también a la población estudiantil tan diversa que atiende.

Para la planificación del proyecto se parte de un objetivo cuyas metas se sistematizan mediante acciones específicas para su concreción, en relación con esto, se establecen los objetivos que guían el trabajo a realizar



Objetivo General:

Diseñar un proyecto para el desarrollo de las habilidades de liderazgo en el equipo de trabajo del área administrativa que fortalezca la gestión educativa en la ELCL de la Universidad Nacional de Heredia.

Objetivos específicos:

1. Reconocer las habilidades de liderazgo personales para el fortalecimiento de sus relaciones interpersonales en el ambiente laboral que favorezca el clima organizacional de la ELCL.
2. Desarrollar estrategias en habilidades de liderazgo con las personas del equipo administrativo para su aplicación en los diferentes entornos de la organización propiciando un cambio en la cultura organizacional de la ELCL.
3. Valorar las habilidades del liderazgo en el equipo administrativo para el aporte al modelo de gestión educativa que promueva cambios significativos en la dinámica y las relaciones en la organización.

Con base en los objetivos anteriores nace el proyecto Transformarse que conlleva diferentes procesos que se relacionan entre sí para el desarrollo de las habilidades que se proponen alcanzar. Además, en las siguientes ilustraciones se presenta el logo oficial del proyecto y su eslogan:



FIGURA 7. LOGO OFICIAL PROYECTO *TRANSFORMARSE*. DISEÑO LAURA MÉNDEZ, ABRIL, 2021



8. ESLOGAN DEL PROYECTO *TRANSFORMARSE*. DISEÑO LAURA MÉNDEZ. ABRIL, 2021



INTEGRACIÓN DE TRANSFORMARSE

Esta propuesta surge como una alternativa de respuesta a la necesidad que se determinó, mediante el proceso de investigación en relación con la mejora de la gestión educativa, que promueve el desarrollo de las habilidades de liderazgo en las personas colaboradoras de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje (ELCL) de la Universidad Nacional desde una visión integral, que propicie crecimiento personal, profesional, de los equipos de trabajo y de los procesos de la gestión en la colectividad docente orientado hacia el servicio que se brinda a la comunidad estudiantil.

El reconocimiento de estas habilidades en cada persona se sitúa en un proceso para descubrirse y valorarse desde el concepto de liderazgo, considerando los procesos de gestión que llevan a cabo la persona directora, subdirector, coordinadores en conjunto con el personal docente. Además, como se mencionó anteriormente, la meta es presentar una propuesta que sea considerada un insumo para aportar a la gestión educativa de la Escuela.

El proyecto Transformarse, por su trascendencia va a generar productos, en PMBOK se establece que, este puede generar una “implementación de un cambio en la estructura, los procesos, el personal o el estilo de una organización” (p. 3); sin embargo, estos productos son intangibles debido a que aunque sea posible producir un cambio en la cultura organizacional, esto es a largo plazo, no es medible ni observable de forma concreta, debido a que responde a las actitudes de las personas colaboradoras de la ELCL, los cuales se perciben desde el desarrollo personal y profesional que se pueda potenciar en cada uno de ellos o ellas.



TRANSFORMARSE CON LA INSTITUCIÓN

El proyecto es específico para esta organización, porque surge de una necesidad encontrada en la ELCL con base en la investigación realizada durante el año 2020, por tanto, es un proyecto único, que responde a los objetivos del Plan Estratégico de la Escuela y de la Facultad de Filosofía y Letras, así como al perfil filosófico que está sustentado en el Estatuto Orgánico de la UNA, vinculado de esta forma con el quehacer de la gestión educativa y sin dejar de mencionar que la estructura y administración de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje está supeditada a una institución de educación superior pública, que como tal debe responder a la legislación vigente del país en esta materia.

Por lo anterior, en primer lugar, la persona directora y subdirector, son quienes tendrán en sus manos la decisión de implementarlo; además, juegan un papel muy importante las personas que coordinan las áreas académicas y el personal administrativo, como grupo base. Con este grupo se pretende sensibilizarles en la importancia del desarrollo de las habilidades de liderazgo para el buen desempeño del equipo de trabajo que conforman y que ello trascienda en acciones en beneficio del personal docente, el estudiantado en general, quienes se pueden considerar interesados en el proyecto *Transformarse*; así como, la Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo que verá plasmado parte del proceso de formación de las personas estudiantes y el cumplimiento de los objetivos.

En los ciclos de vida de los proyectos pueden variar según el enfoque, en el caso del proyecto *Transformarse* que se orienta a un plan adaptativo para propiciar un cambio, por lo que su implementación requerirá de varias etapas, pues el producto final depende de las interacciones, el desarrollo de las actividades planificadas e intencionadas que se lleven a la práctica y que de acuerdo con los resultados podrán generar nuevas actividades o modificar algunas de ellas.

En cuanto a los recursos con que cuenta el proyecto se establece inicialmente



a las personas que presentan la iniciativa del proyecto como insumo activo; además, se toma en cuenta las herramientas y aplicaciones tecnológicas que se puedan utilizar para llegar a la población meta y también, como recurso indispensable, es necesaria la buena disposición para colaborar y apertura de quienes lideran la gestión de la Escuela, con el fin de propiciar los escenarios necesarios para el desarrollo del proyecto.

DIRECCIÓN DE TRANSFORMARSE

La dirección, según PMBOK, de un proyecto requiere de la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. p 42. Por lo anterior, las funciones directivas deben ser muy bien planificadas desde una estrategia curricular sustentada en las fortalezas y oportunidades que se visualizan en la organización y teniendo en cuenta también, las debilidades y amenazas que pueda haber en la misma, por lo que la dirección del proyecto debe atender estas circunstancias y brindar respuesta a las expectativas de mejora en la gestión educativa que fortalezca los procesos en el trabajo en equipo de la Unidad Académica.

Ante este contexto, existe mayor factibilidad de trabajar de cerca con el personal administrativo, por lo que, si la gestión logra empoderar y aplicar las estrategias generadas desde este proyecto con los colaboradores administrativos, se habrá cumplido el objetivo de que a través de las habilidades se desarrolle el liderazgo en cada persona. Lo anterior, supone escenarios de reflexión sobre la temática, cómo se adquieren y cómo se aplican en el trabajo. En este proceso es necesario tener en cuenta que para lograrlo se deben considerar aspectos como la motivación del personal con el que se trabaja, sus sistemas de comunicación, visualizar cómo influye el sentido de pertenencia que se ha desarrollado en la población y orientar hacia una negociación y gestión de conflictos, sustentada en la inteligencia emocional de las personas participantes para generar una cultura organizacional más exitosa en la Escuela. Es, por tanto, trascendental agregar la actitud positiva de liderazgo de parte de las personas directoras para el modelaje



oportuno y claro de las habilidades que conduzcan a mejores relaciones interpersonales que impacten el medio laboral.

Como en el proyecto *Transformarse* se pretende influenciar la cultura, estilo y estructura de la organización (Guía PMBOK, p 18), la presencia de agentes externos también puede ejercer algún aporte que potencie mejoras en la Unidad; sin embargo, para incidir en el contexto es necesario conocer las normas culturales que permean la organización y sustentarse en la misión, visión así como los principios, valores y fines, y lo constituido en el Estatuto Orgánico de la UNA, los cuales son elementos clave para el desarrollo de las habilidades de liderazgo que el estudio pretende potenciar en las personas que integran el equipo de trabajo administrativo, estos aspectos deben ser considerados para el desarrollo del proyecto como activos, de manera que se den en una misma iniciativa para el bienestar de la organización.

Con base en lo anterior y respetando el modelo de acción establecido por la UNA para sus distintas escuelas y unidades, es importante reconocer que este patrón responde a la estructura clásica, en el que el superior está definido, los miembros se agrupan por especialidades (Guía PMBOK, p 23) las cuales se establecen en las diferentes áreas que forman parte de la Escuela.

Ahora bien, para la guía del lector en la siguiente ilustración (figura 1) se muestra el proceso natural de la metamorfosis y que la iniciativa de *Transformarse* adaptó a las etapas y el procesos que debe contemplar un proyecto desde su concepción hasta su cierre, tal y como se ha explicado en las páginas anteriores, y cuyo logro más importante, será que cada una de las personas de la población meta, logre iniciar (interiorizar) el proceso de *transformación con propósito*, que trascienda y que culmine en el vuelo de su vida personal y profesional a través del desarrollo de habilidades de liderazgo.



transformación
con propósito

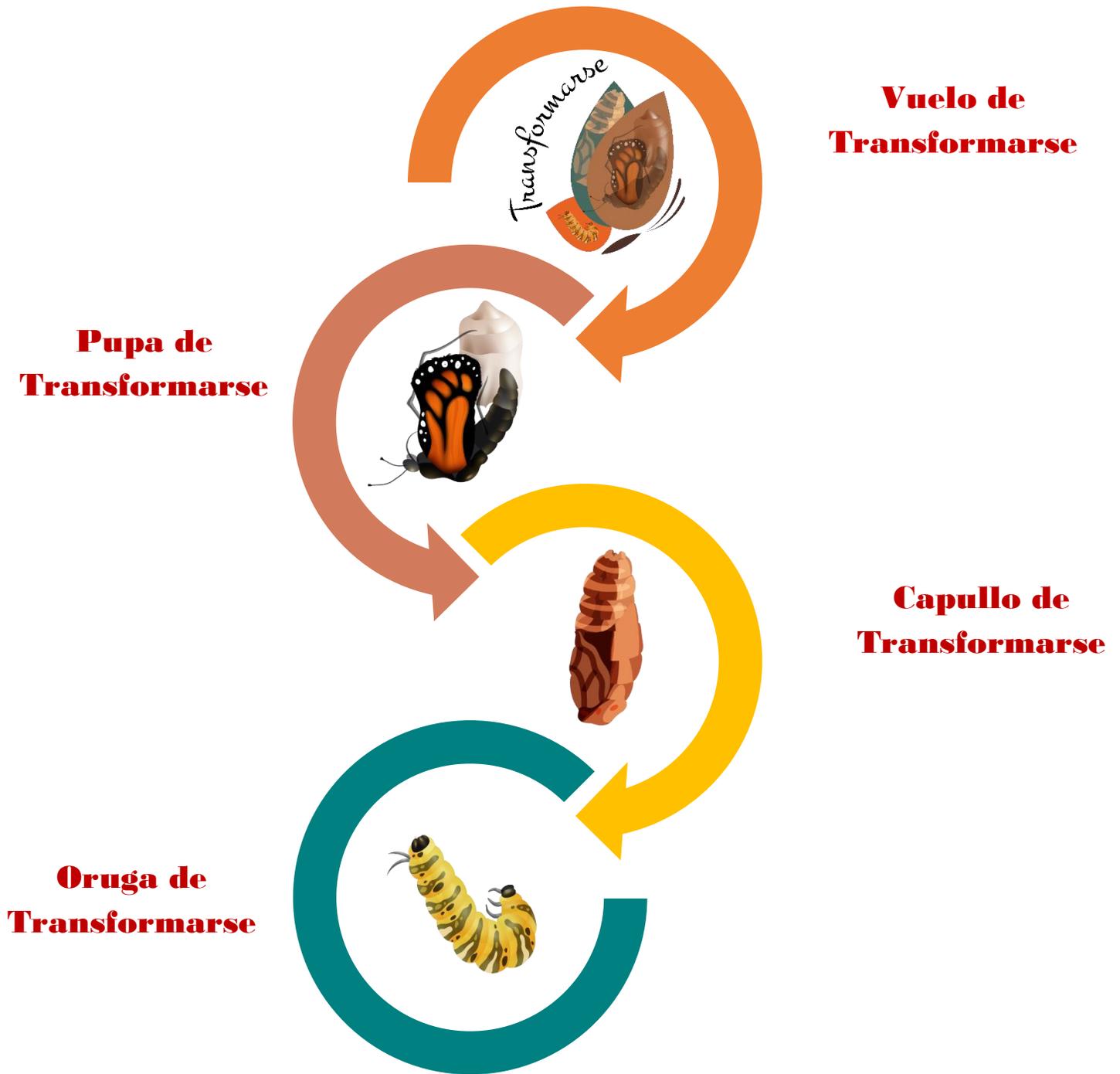


FIGURA 9. ELABORACIÓN PROPIA, 2021

Con base en la teoría consultada en PMBOK, el plan que se programa se realiza con la aplicación e integración de los procesos agrupados sugeridos mediante la estrategia de planificación (ANEXO 1) que corresponde a las siguientes fases:

Fases	Sustento teórico	Principales hitos Descripción
Oruga 	<p>Está compuesta por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase (...) además es donde se define el alcance inicial, los recursos financieros, se identifican los posibles interesados. PMBOK p. 48</p>	<p>Este proyecto tiene su fundamento en la investigación cualitativa realizada en el año 2020, mediante la cual se establecieron las necesidades y expectativas de las personas colaboradoras sobre el proceso de gestión que se requiere en la ELCL, esta iniciativa es de conocimiento del equipo actual que lidera la gestión y cuenta con su aprobación, sin embargo, requiere el aval del equipo que asumirá funciones en mayo 2021.</p> <p><i>Transformarse</i> se presenta al equipo administrativo mediante los recursos diseñados con el fin de desarrollar el interés en las personas involucradas para participar en esta propuesta, motivándolos a iniciar un proceso de transformación orientado hacia el reconocimiento y adquisición de habilidades de liderazgo que trascienda a su entorno laboral reflejado en la forma en que construyen y dan seguimiento a sus relaciones interpersonales para mejorar los procesos con mayor eficacia. Los diferentes artículos promocionales y de sensibilización (como llaveros, lapiceros, separadores, mascarillas, entre otros) serán distribuidos entre el personal del equipo y otros recursos digitales como pequeños anuncios para la pantalla de la recepción de la Escuela y también para cada computadora estacionaria en la oficina de las personas colaboradoras. Se inicia un proceso de motivación hacia el descubrimiento del propio liderazgo mediante una charla que dará un especialista en liderazgo el cual presente el concepto y actividades para descubrir las fortalezas relacionadas con el liderazgo que tiene cada persona.</p>
Capullo 	<p>Está compuesta por los procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y redefinir los objetivos y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar los objetivos (...). Se exploran todos los aspectos del alcance, tiempo, costos, calidad, comunicaciones, recurso humano, riesgo, adquisiciones y participación de los interesados. PMBOK p. 50</p>	<p>La línea de acción de Transformarse propone el desarrollo de las siguientes actividades:</p> <p>a) formación curricular sobre habilidades de liderazgo desde la transformación de la persona con un enfoque de trascendencia para su vida al descubrirse como líderes y lideresas con habilidades que son sus fortalezas, así como reconocer cuáles no lo son para enfocarse en ellas y provocar esa transformación que sea de trascendencia en su vida personal para el que se establece un módulo: Módulo 1: El liderazgo en los equipos de trabajo para mejorar la gestión educativa que consta de dos talleres:</p>



Pupa



Está compuesta por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, al fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Esta etapa implica coordinar personas y recursos,

Taller 1: Construyamos el nuevo liderazgo en la organización en el que se aplica la prueba de personalidades y la elaboración del concepto de liderazgo según su estilo.

Taller 2: Aprendiendo de los líderes y lideresas, en el cual descubre su estilo de liderazgo mediante la prueba de Blake y Mouton. (Ver ANEXO)

Desde el desarrollo de diferentes estrategias en los espacios laborales sobre el trabajo en equipo, basado en habilidades de liderazgo, sustentadas en las que han reconocido como fortalezas, es importante que a partir de ellas construyan equipos de trabajo que permita atender los procesos con mayor eficacia y se implementa un segundo módulo:

Módulo 2: Sentido de pertenencia y motivación con dos talleres:

Taller 3: Características de mi organización, contempla la construcción del sentido de pertinencia y la elaboración de objetivos para el equipo de trabajo.

Taller 4: Yo pertenezco a la ELCL (incluye la aplicación de un instrumento para conocer aspectos motivaciones desde el área profesional y dinámica de socialización de conceptos. (Ver ANEXO)

Para la implementación de Transformarse se requiere una visión de tiempo a largo plazo, el cual puede ejecutarse durante la nueva gestión por 5 años.

Los costos y la calidad dependen de los objetivos establecidos por el equipo de trabajo creados en el módulo dos de los talleres y la regularidad con que se implementen.

El recurso humano y la participación corresponde a las personas que se involucren en el proyecto y que asuman las diferentes responsabilidades en la ejecución de la propuesta, las cuales, a partir de sus habilidades de liderazgo, visualizarán las acciones más apropiadas para mejorar el clima de la organización con una visión de trascendencia hacia los otros departamentos de la unidad.

El mayor riesgo corresponde a que la nueva gestión no adopte ni total ni parcialmente la iniciativa y que los miembros del equipo no muestren disposición a participar en las actividades propuestas.

Con base en las líneas de acción establecidas, se pretende desarrollar las siguientes actividades:

Formación curricular en habilidades de liderazgo, para una transformación interpersonal, mediante talleres y actividades extracurriculares que promuevan la elaboración del concepto de liderazgo transformacional.



gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto. PMBOK p. 51

- a) Elaboración de una pizarra interactiva con frases motivacionales sobre liderazgo
- b) Comunicaciones informales con mensajes de motivación y apoyo para iniciar la semana o el día

Potenciar el surgimiento de iniciativas que fortalezcan la gestión desde los equipos de trabajo, sustentadas en el conocimiento adquirido sobre las habilidades de liderazgo para su implementación de acuerdo con los talleres desarrollados y las estrategias extracurriculares y su implementación en las acciones como equipo de trabajo, para lo cual se desarrolla un módulo denominado: **Módulo 3: La comunicación en los equipos de trabajo**, que contiene dos talleres, en esta etapa se desarrolla uno y en la siguiente fase el otro taller:

Taller 5: Lo que llevo en mi maleta y los 6 sombreros para aprender técnicas para la comunicación asertiva. (Ver ANEXO)

Mariposa



Coordina las fases del proyecto a fin de implementar acciones correctivas o preventivas necesarias para que el proyecto cumpla con el plan para la dirección. Este monitoreo continuo proporciona al equipo del proyecto conocimientos sobre la salud de este y permite identificar las áreas que requieren más ayuda. PMBOK p. 51

Programación de reuniones mensuales para abordar temáticas relacionadas a los procesos atendidos y escucha de los aportes que realizan las personas interesadas para realizar las acciones de cambio necesarias para el desarrollo del proyecto.

- a) Planeación de reuniones estratégicas: **Taller 6: Negociemos y avancemos** para aprender sobre modelo de trabajo para un equipo altamente efectivo.
- b) Presentación de informes anuales de la ejecución de los proyectos y acciones realizados de acuerdo con la programación, mostrando evidencias de los logros alcanzados y propuestas de mejora que surjan de la concientización y valoración del liderazgo como producto del aprendizaje alcanzado.
- c) Actividades formales e informales para socializar resultados.

Vuelo



En esta fase se verifica que los procesos sean completados en todas las etapas a fin de cerrar el proyecto o una fase de este, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase de este haya finalizado. PMBOK p. 52

En esta fase se evalúan las actividades de formación curricular planificadas, según lo abordado en las anteriores fases y se valora la aplicación de las habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo, así como el impacto en el clima organizacional de la ELCL y la pertinencia de continuar con una segunda etapa, mediante estrategias de evaluación que aporten la información adecuada para la toma de decisiones sobre aquellos aspectos que han contribuido a mejorar las relaciones interpersonales en el equipo y que hayan producido el mayor impacto en la eficacia de los procesos que atiende este departamento.

Las estrategias de evaluación consisten en:

- a) Elaboración de un muro en la aplicación Padlet sobre estilo de liderazgo
- b) Construcción del plan de desarrollo personal.



-
- c) Reuniones de socialización de resultados, con sesiones de grupos focales para la atención de conflictos reales del entorno laboral del equipo.
 - d) Construcción y presentación del portafolio virtual.
 - e) Aplicación de un instrumento a las poblaciones relacionadas al trabajo y servicio del equipo administrativo, que valore el nivel de satisfacción y mejora de los procesos de la ELCL.
-

Elaboración propia, 2021



La descripción realizada en la tabla anterior se puede visualizar de manera resumida en la siguiente imagen:

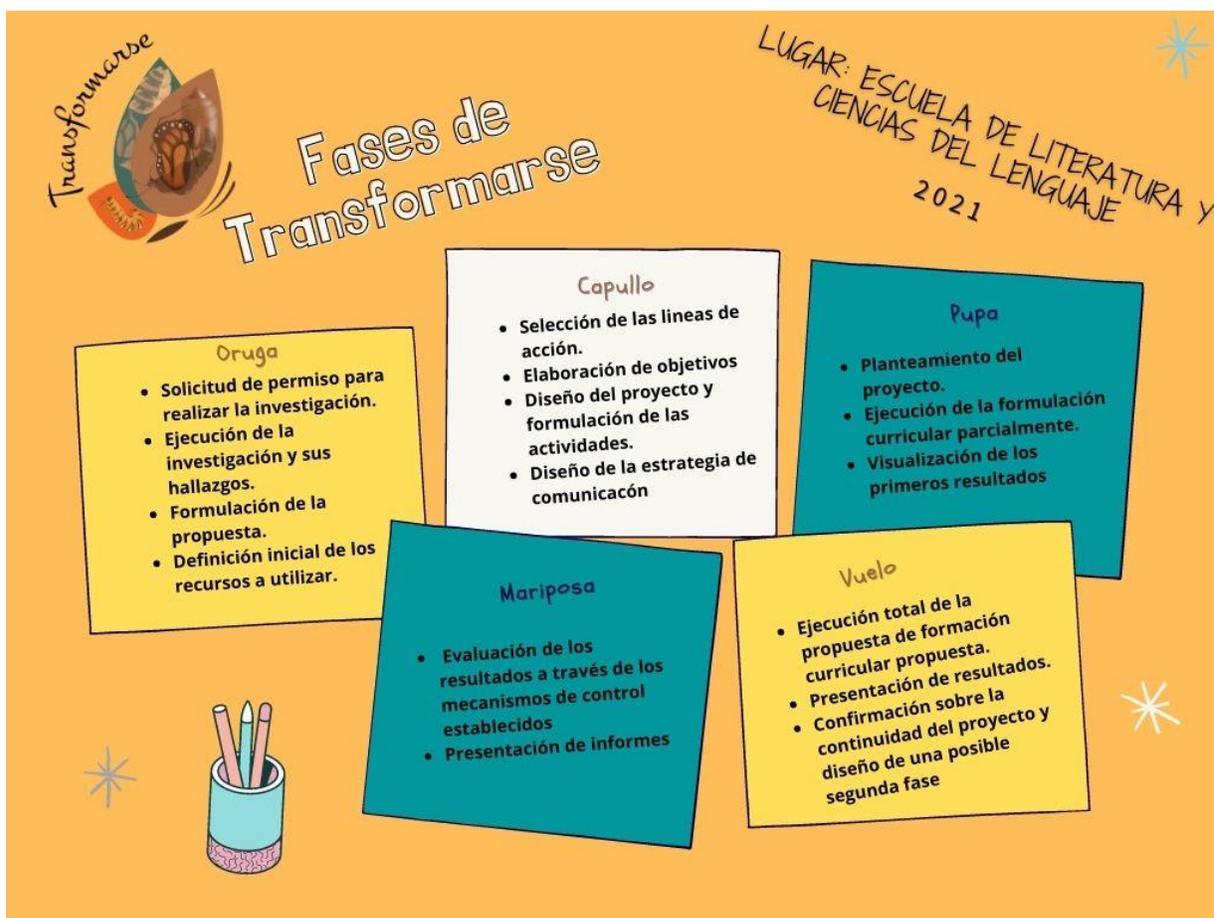


FIGURA 10. ELABORACIÓN PROPIA, 2021

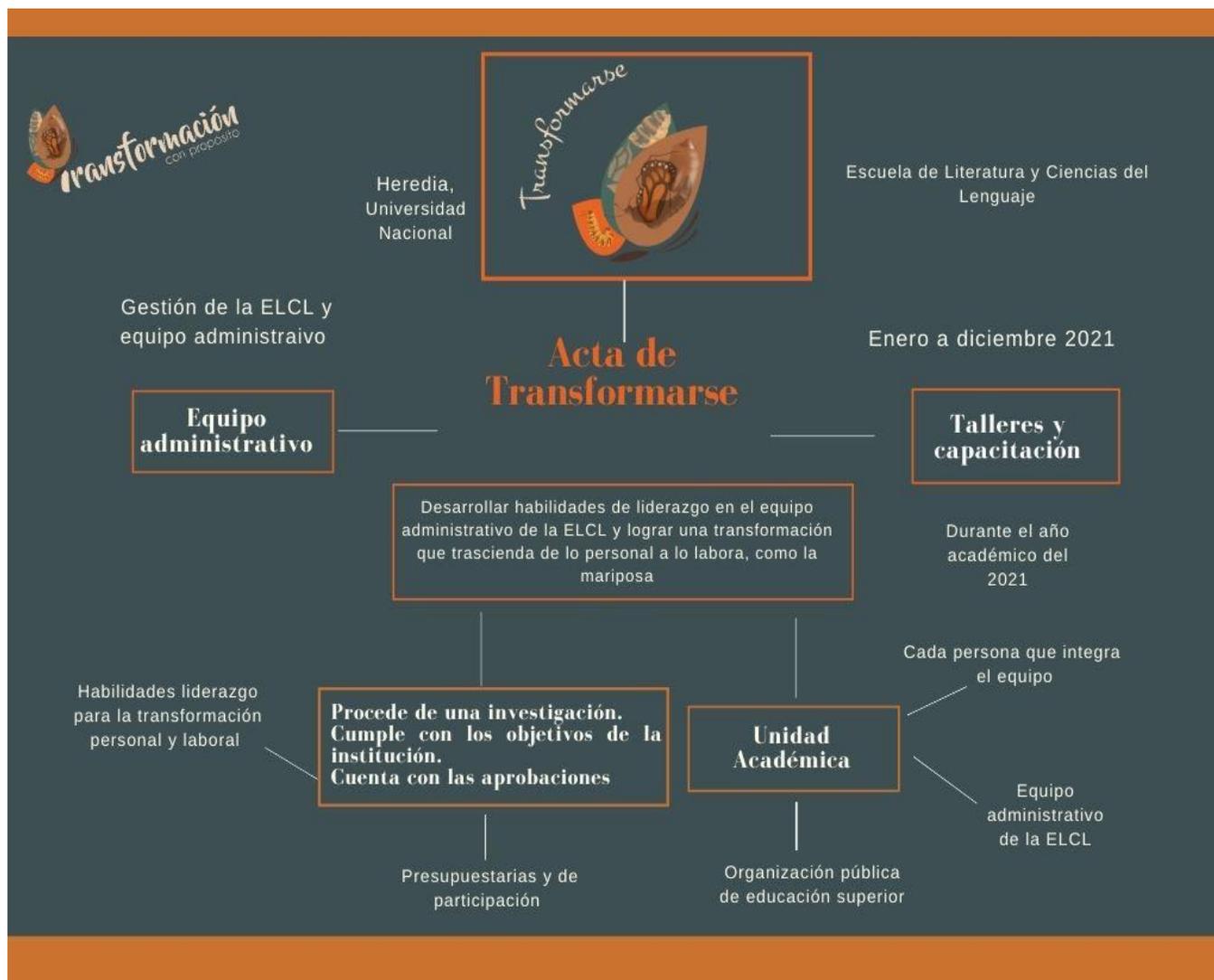


FIGURA 11. ELABORACIÓN PROPIA, 2021

Fundamentación de Transformarse:

Liderazgo

- El sustento teórico de esta temática se pueden citar autores como Pariente (2009), quien señaló que es indudable que estamos en presencia de nuevos e importantes aportes en el estudio del liderazgo y de sus variados efectos en las organizaciones contemporáneas. También en la teoría del liderazgo transformacional desde uno de sus principales exponentes, James Mac Gregor Burns, 1978 y Bernard M. Bass, 198, donde se concluye que el liderazgo



transformacional es una opción que permite el trabajo en equipo, fomenta el sentido de pertenencia mediante la motivación y mantiene el compromiso de las personas colaboradoras con la organización. Finalmente, autores como Vargas (2003) el cual es más específico puesto que propone una serie de características de liderazgo transformacional para el desarrollo de las personas.

Trabajo en equipo

- En cuanto esta línea de acción se puede citar el postulado de Rodríguez (2017) quien dice que un equipo de trabajo es un "grupo de personas que interactúan y se relacionan directa e indirectamente. Dónde al mismo tiempo, todos comparten un fin común u objetivo, para cuya consecución establecen un código interno de funcionamiento" p.23. Bajo esta premisa el autor Clause (s.f) estableció una teoría sobre los modelos de organización grupal, los cuales tienen características específicas, lo que para el autor Navas (2019) implica que los equipos de alto rendimiento se han convertido en una propuesta para que las organizaciones tengan una ventaja competitiva, en un mundo cada vez más inestable en donde los cambios son súbitos, por ello los líderes de las organizaciones ven en el Talento Humano la diferencia que puede darle una ventaja frente a su competencia" p.4

Comunicación

- El componente de la comunicación es fundamental para esta propuesta, entre los autores que acertadamente presentan algunas teorías y definiciones sobre el tema, es importante mencionar que para Plas (1996), citado por Canseco y otros (2016), explican que la comunicación no es únicamente una red a través de la cual se transmite información o se tejen relaciones: es la propia red y el propio sistema de relaciones. Se refieren a que la organización no la



construyen las redes de comunicación interna que se generan para alcanzar cierta productividad, sino el conjunto de personas que la conforman.

El concepto anterior es ampliado por los autores Bermúdez & González (2011), quienes reflexionan en que la comunicación tiene un carácter eminentemente estratégico, tanto en lo individual como en lo colectivo y representa un requisito para entablar relaciones no solo saludables, sino también productivas, que en el ámbito de las organizaciones contribuyen a sustentar el clima organizacional, el sentido de pertenencia y todos aquellos componentes que optimizan los procesos productivos. Por otro lado, una visión muy interesante de la habilidad de comunicarse, la ofrecen los cinco Axiomas de la Comunicación de Paul Watzlawick. Los autores Arango et al (2016) explican que los axiomas de la comunicación humana hacen referencia a condiciones inherentes a la comunicación, que siempre están presentes; Watzlawick et al citado por Arango y otros (2016) presentaron la teoría de la Comunicación Humana con un enfoque comunicacional nutrido de la cibernética, la ingeniería de la comunicación, la antropología y la teoría general de sistemas, el cual proporciona el modelo internacional pragmático de la comunicación humana.

Éxito de Transformarse:

Para el desarrollo de este proyecto se visualizan los siguientes criterios que marcan el éxito del plan a ejecutar:

1. El proyecto se enmarca en los fines de la Universidad Nacional y en los objetivos estratégicos de la Facultad de Filosofía y Letras y por ende en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, así como en la formulación actual del Plan Operativo Anual.
2. La actual gestión de la Unidad Académica conoce la iniciativa y ha tenido anuencia para habilitar espacios de trabajo con la población meta.



3. El proyecto procede de una investigación cualitativa en la cual se encuentra el sustento teórico necesario; así como una serie de conclusiones derivadas de los resultados de dicha investigación que permite una visión clara de las necesidades que sustentan el plan de acción de este proyecto.
4. Así mismo, toda acción que se realiza para contribuir al desarrollo interno de las personas colaboradoras de una organización impacta en la institución, esto con base en las teorías expuestas en la investigación y que dan sustento teórico al proyecto, por lo que el mayor éxito del mismo se orienta hacia el crecimiento personal y profesional de las personas que integran la ELCL.

Resultados del vuelo de Transformarse:

El desarrollo de este proyecto visualiza los siguientes resultados tras su aplicación

1. Se contempla que la nueva gestión que asuma funciones en mayo del 2021 acoja la propuesta en su programa de trabajo, para lo cual ya se están realizando los contactos necesarios para presentar ante las fórmulas candidatas a elección esta propuesta con el fin de que la incluyan formalmente en sus objetivos de trabajo anual.
2. Además, a partir de los resultados obtenidos, se considere evaluar y adecuar la propuesta por las personas que asumirán la gestión en los siguientes cinco años, de tal manera que se convierta en un proyecto que forme parte del programa de administración para que, en el tiempo, modifique positivamente la cultura organizacional y sea un aporte para mejorar la gestión educativa de la Escuela, a través de la motivación de sus colaboradores y por ende de la comunidad educativa en general.
3. Impactar positivamente a la población meta, que promueva cambios a nivel personal de los miembros del equipo administrativo que los lleve a una transformación en su interior que les motive a acciones de trascendencia y esto repercuta positivamente en las labores que desempeñan en la ELCL.



-
4. Visualizar en el clima organizacional una comunicación más efectiva entre los equipos de trabajo, que permita un desarrollo más apropiado de los diferentes procesos que atiende la Escuela para mejorar la atención a la comunidad estudiantil en un compromiso por brindar la mayor calidad educativa posible a sus usuarios.

Metamorfosis general de Transformarse:

En este apartado se define como requisito la autorización formal de la actual directora de la Organización, quien manifestó de manera oral desde el inicio de la investigación en enero del 2020 en la ELCL y posteriormente el apoyo para la implementación del proyecto *Transformarse*.

Además, se propone en el desarrollo del proyecto elaborar productos entregables a las autoridades de la Escuela, como lo son el material audiovisual, los resultados y finalmente la propuesta del proyecto para su implementación.

La apertura y anuencia de las personas a participar de forma activa en el proyecto por considerar que *Transformarse* es una oportunidad para trascender desde su interior hacia sus relaciones interpersonales en la oficina con otros.

Los espacios de tiempo que definan para la socialización de las acciones que cada persona va implementando en su vida y que ayudan a mejorar el clima de la organización porque promueve la participación del equipo, para lo cual requiere de la planificación de estos espacios de tiempo con anuencia de las personas a cargo de la gestión.

Simbiosis del jardín de Transformarse

Considerar factores como el clima organizacional y la cultura de las personas colaboradoras, no puede ser una idea aislada actualmente para cualquier organización. Ya se ha demostrado que hay una serie de circunstancias que rodea el recurso humano, desde la preparación académica, las competencias adquiridas con



la experiencia, la personalidad del individuo, así como el entorno social y familiar tiene que ver ineludiblemente con su desempeño laboral, por lo tanto, no pueden ser factores tomados a la ligera.

La Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje está supeditada a la Universidad Nacional, la cual es una institución de educación superior pública, por lo que su clima y cultura organizacional, corresponden a estructuras burocráticas, de procesos complejos, con un cuerpo normativo muy amplio en el cual se contempla lo relacionado a su administración, gestión de los recursos materiales y humano.

Además, propiamente en el contexto de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, al ser una instancia en la que convergen gran cantidad de personas entre el personal docente, con formación disciplinaria diversa, por tratarse de la que en su oferta académica contempla la enseñanza de la lengua materna y lenguas extranjeras, implica particularidades muy específicas por sus áreas de formación. En esta misma cultura se encuentra el estudiantado que corresponde a personas que forman parte de las carreras de la Escuela, pero también la población estudiantil de toda la Universidad, dado que deben cumplir con los requisitos para sus carreras con la formación en idiomas.

Finalmente, el personal administrativo cuyo equipo apoya desde distintos bandos el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero que también son personas con áreas de formación diferentes, lo cual suma en conjunto con los otros elementos citados, la cultura que se desarrolla en la Escuela.

En cuanto al clima organizacional se reflejan los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de la organización, lo que permite evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la labor, Brunet, (1987). Justamente, en este punto es donde confluyen la importancia del liderazgo con el clima organizacional, debido a que en la forma en que las personas ejercen su liderazgo impactan la cultura de la organización de una manera positiva o negativa.



Enemigos de Transformarse

1. El principal riesgo del proyecto, se deriva de que el actual equipo de personas que lideran la gestión de la Escuela finalizan sus funciones en mayo del 2021 y le corresponderá a la nueva fórmula electa tomar la decisión de adoptar total o parcialmente el proyecto para implementarlo a lo largo de su gestión, esto porque el ciclo de vida del mismo requiere de tiempo en su implementación debido a que se orienta hacia una transformación en las personas para promover su liderazgo en la organización.
2. Limitaciones de tipo de presupuestarias para desarrollar algunas de las actividades propuestas, debido a que es necesario el apoyo de personas especialistas en procesos humanos y desarrollo organizacional para que impartan charlas - taller, que promuevan la interiorización del liderazgo personal como un estilo de vida.
3. Que en la puesta en marcha del proyecto no se contemplen todas las etapas descritas con base en el cronograma propuesto y esto repercute negativamente en la participación de la población meta.
4. Resistencia de la población en participar activamente en el proyecto, lo cual es una decisión personal, por ello la importancia de una comunicación clara y motivadora sobre el proyecto que invite a las personas a participar de la iniciativa.
5. La actual circunstancia de la presencialidad remota de la institución a fin de controlar el aforo de personas y las condiciones laborales del personal administrativo en una modalidad dual: entre presencial y teletrabajo rotativo durante la semana, puede generar dificultades al momento de reunirse para el desarrollo de las actividades del proyecto dado que los periodos de atención en estas circunstancias o la limitación por aforo son factores con los cuales se debe trabajar para la ejecución de las acciones propuestas.



Cronograma de hitos de la metamorfosis

Fase	Actividades	Cronograma
Oruga	<ul style="list-style-type: none"> – Solicitud de avales y permisos para la implementación del proyecto – Consentimiento para realizar la investigación en la ELCL. – Desarrollo de la investigación. – Presentación de la propuesta curricular. – Elaboración de materiales audiovisuales y promocionales de sensibilización y su respectiva distribución entre los miembros del equipo. – Planeación del taller con el especialista 	<p>Enero a diciembre del 2020</p> <p>Mayo 2021</p> <p>Mayo 2021</p>
Capullo	<ul style="list-style-type: none"> – Elaboración del cronograma de actividades. – Continua la presentación y divulgación de Transformarse – Desarrollo del módulo uno y dos (según las fases) con los respectivos talleres y las actividades del proyecto. – Búsqueda de recursos humanos y materiales e incluye el taller con la persona especialista. 	<p>Junio y julio del 2021</p>
Pupa	<ul style="list-style-type: none"> – Puesta en marcha del módulo tres que contempla la formación curricular que abarca los talleres y charla orientada a la adquisición de los conocimientos sobre las habilidades de liderazgo transformacional – Implementación de las estrategias aprendidas, dirigidas e intencionadas entre el equipo para la aplicación de las habilidades de liderazgo adquiridas convirtiéndolas en una forma de vida que se traslape a la organización 	<p>Agosto del 2021</p>
Mariposa	<p>Validación de las acciones realizadas mediante reuniones regulares para evaluar los procesos adquiridos por las personas colaboradoras en el proyecto y determinar las necesidades que surjan en la implementación, así como hacer los cambios necesarios para sustentar el ciclo de vida del proyecto.</p>	<p>Mayo del 2022</p>
Vuelo	<p>A partir de las actividades realizadas se procede a la realimentación del proyecto con el equipo de gestión de la Escuela, mediante grupos focales, para presentar los resultados obtenidos con el primer grupo (equipo administrativo) y considerar su pertinencia para implementarlo en otros grupos de la organización con base en los primeros resultados obtenidos.</p>	<p>Julio del 2022</p>

Elaboración propia, 2021



Recursos de Transformarse

De aceptarse el proyecto se desarrollaría con el recurso humano de la Escuela, contará con los espacios físicos de las instalaciones de la Facultad de Filosofía y Letras, además de las plataformas tecnológicas ya existentes y definidas. Los materiales para utilizar son parte del recurso con el que se cuenta en la organización. Finalmente, si se contempla la inversión en el pago de honorarios a la persona especialista que brinde capacitación sobre la temática del liderazgo mediante charlas - taller.

ORU alcance de Transformarse

Según la el PMBOK incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. p 94. Además, implica crear un plan para la gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto. P 96.

El objetivo general del proyecto *Transformarse*, contempla el diseño de un plan para el desarrollo de las habilidades de liderazgo y que estas a su vez contribuyan a la gestión educativa de la ELCL. Para llevar a cabo este proyecto específicamente se plantearon tres metas que conllevan el siguiente proceso:

1. Que las personas colaboradoras del equipo administrativo reconozcan las habilidades de liderazgo que poseen y que logren aplicar estos nuevos conocimientos mediante acciones en los diferentes contextos.
2. En esta meta se concretizan las acciones ligadas a la adquisición de las habilidades de liderazgo mediante las estrategias aplicadas, como los talleres, la capacitación con el especialista y diversas actividades de motivación con el apoyo de material audiovisual.
3. Finalmente, la valoración se llevará a cabo a través de estrategias de evaluación que permita la recolección de la información en sesiones de grupos focales e

inclusive escenarios de conversatorios para atención de conflictos reales del entorno laboral del equipo.

En la siguiente imagen, se detalla la gestión del alcance del proyecto con sus metas y entregables:

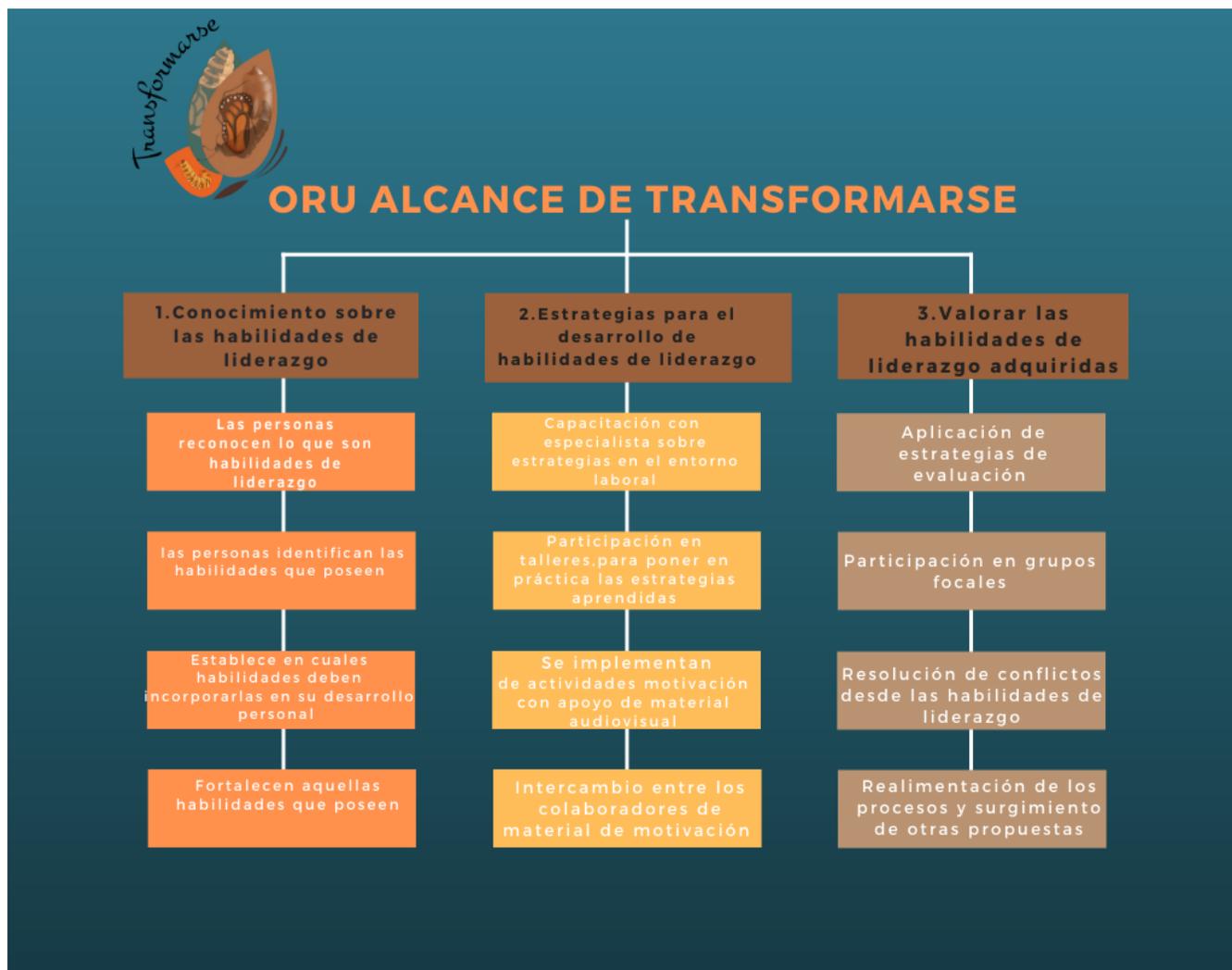


FIGURA 12. ELABORACIÓN PROPIA, 2021



Dentro del alcance de este proyecto no se considera el trabajo con toda la población que participó en la investigación, debido a que estas personas tienen una condición laboral de rotación continua y el aforo en las oficinas no es posible trabajar con ellos. Además, no se podrá contar con la participación de la actual directora y subdirector dada la finalización de su periodo de gestión.

Otro elemento que se debe mencionar es que no será posible desarrollar talleres presenciales, por lo establecido a nivel institucional no es posible realizar este tipo de actividades en el Campus, debido a las medidas sanitarias por la pandemia del COVID-19.

ORU tiempo de Transformarse

La gestión del tiempo del proyecto contempla el planteamiento de un cronograma con sus respectivas herramientas y técnicas que determina y permite visualizar el desarrollo del proyecto desde su concepción, las correspondientes etapas, las actividades y el cierre de este.

Asimismo, la gestión del tiempo tiene siete procesos, en el caso del proyecto Transformarse implicó la planificación del cronograma, el cual consiste en la organización de cada fase de inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control y el cierre y el desglose de las actividades en cada una de ellas, este último responde a la secuencia de estrategias (previamente señaladas) que permitirán desarrollar el proceso para alcanzar las metas.

Para el proceso de la estimación de recursos necesarios para llevar a cabo las actividades, implica la obtención de los insumos para la elaboración del material de apoyo y los talleres y la contratación de la persona especialista que brindará la capacitación.

Los productos finales del proyecto *Transformarse* son intangibles, por lo que en este proceso de la gestión del tiempo requiere de al menos un año para el desarrollo total de las actividades y los resultados transformados en hitos sean perceptibles a largo plazo en el clima organizacional, el desarrollo de algunas de las



habilidades de liderazgo de las personas colaboradores del equipo administrativo, mayor comunicación asertiva entre los equipos y en consecuencia se contribuya a la gestión educativa de la Escuela y la comunidad estudiantil.

A partir de lo señalado anteriormente se presenta el cronograma de las actividades que contempla el proyecto:



FIGURA 13. ELABORACIÓN PROPIA, 2021



En el proceso del control del cronograma en el cual se visualiza el estado de las actividades, depende de la apertura en tiempo y espacio brindada por la organización; ya que en el desarrollo del proyecto se ejecutará un cambio en las personas directora y subdirector que hasta mediados de mayo del 2021 ocupan estos puestos, por lo que la continuidad de las acciones dependerá de las decisiones y autorizaciones que brinde la nueva gestión.

ORU costo de Transformarse

En el PMBOK se define la Gestión de los Costos del Proyecto como “los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” p. 171

En este sentido y por la dinámica de la formulación y ejecución del proyecto, cuenta con recursos por dos vías. La primera corresponde a la promoción y divulgación del proyecto, que contempla distintos materiales que abarca desde el diseño del logo hasta la elaboración de artículo promocionales.

En segundo lugar, una vez que el proyecto sea adoptado e incluido en los objetivos del POA de la Escuela, por lo que su financiamiento será a través del presupuesto ordinario de la Unidad Académica, específicamente en lo que respecta a la contratación del especialista y desarrollo de los talleres.



Artículos promocionales y de sensibilización

Cantidad	Objeto	Costo
1	Logo	¢40.000
30	Tasas	¢30.000
30	block de notas	¢15.000
30	lapiceros	¢30.000
30	llaveros	¢15.000
30	separadores	¢10.000
30	marcos para frases de motivación	¢30.000
30	Mascarillas y botellitas de alcohol en gel	¢60.000
1	Charla con especialista en liderazgo	¢50.000

El desarrollo de los talleres será mediante modalidad virtual, los cuales no conllevan una gestión de costo adicional para el proyecto.

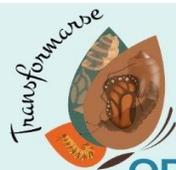
ORU calidad de Transformarse

Con relación a la calidad del proyecto, este se logra cuando en el desarrollo del trabajo se cumplen los objetivos. PMBOK lo define como “los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido” p. 201

En lo que respecta a los criterios de calidad los componentes que permiten satisfacer las necesidades de la organización, se pueden visualizar a través de los objetivos específicos del proyecto que se concretan en las diferentes actividades, en



los entregables y las propuestas de evaluación que garantizan el cumplimiento del plan. El desarrollo y la planificación de las actividades se representa en el siguiente esquema, donde se detalla el proceso en que se realizan las acciones y garantiza el proceso de gestión de calidad.



ORU calidad de Transformarse

ENTREGABLES

<p style="text-align: center;">1. OBJETIVO</p> <p style="text-align: center;">Reconocer las habilidades de liderazgo personales.</p>	<p>ENTREGA DEL PLAN DEL PROYECTO</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega del documento formalmente a las autoridades de la Escuela para su implementación. <p>CURRICULUM DEL ESPECIALISTA CONTRATADO</p> <ul style="list-style-type: none"> El perfil del especialista que cumpla con los criterios de calidad para el proyecto al impartir la capacitación. <p>EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN SOBRE LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> El diseño de un instrumento evaluativo para consulta sobre el contenido y la aplicabilidad de la información recibida en la charla. <p>PLAN DE MEJORA PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Cada miembro del equipo elabora un plan de mejora personal, sustentado en la información sobre liderazgo.
<p style="text-align: center;">2. OBJETIVO</p> <p style="text-align: center;">Desarrollar estrategias en habilidades de liderazgo.</p>	<p>INICIATIVAS GENERADAS DESDE EL EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> A partir de los conocimientos adquiridos y de la dinámica laboral emerjan iniciativas de liderazgo en los procesos. Como por ejemplo ampliar canales de comunicación, diseño de guías de trabajo, estrategias de coordinación entre equipos.

<h3>3. OBJETIVO</h3> <p>Valorar las habilidades del liderazgo en el equipo administrativo.</p>	<h4>PROPUESTA DE APERTURA DE ESPACIOS DE DISCUSIÓN Y REFLEXIÓN</h4> <ul style="list-style-type: none"> • Desde el equipo se genera propuestas para establecer diálogos que permitan analizar las acciones realizadas en los distintos procesos para proponer mejoras o cambios. • Diseño de estrategia de realimentación para ofrecerle a la comunidad estudiantil y que puedan dar sugerencias de mejora. • Algunas de ellas son: <ol style="list-style-type: none"> a) Elaboración de un muro en la aplicación Padlet b) Construcción del plan de desarrollo personal. c) Reuniones de socialización de resultados, grupos focales, entre otros. d) Construcción y presentación del portafolio virtual. e) Aplicación de un instrumento a las poblaciones relacionadas al trabajo y servicio del equipo administrativo.
--	--

FIGURA 14. ELABORACIÓN PROPIA, 2021

CAPU recursos humanos de Transformarse

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto p. 225.

Desde el proyecto Transformarse, se concibe que el descubrimiento de los rasgos de personalidad que caracterizan a cada colaborador, sumado a las habilidades de liderazgo descubiertas en la primera etapa genera el conocimiento necesario para el agrupamiento de las personas en pequeños equipos para el cumplimiento de las metas en la organización, además, se definen roles y responsabilidades en cada equipo que potencien acciones eficaces que podrán ser materializados en los cambios y mejoras de los procesos y en algunos casos en la conducta de los miembros del equipo de colaboradores administrativos de la ELCL.



PUPA comunicación de Transformarse

La gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, la gestión y el control interactúen entre sí y con otros procesos de las áreas de conocimiento. (PMBOK, p 252).

Las actividades de comunicación implicadas en estos procesos a menudo pueden presentar numerosas dimensiones potenciales que se han de tener en cuenta, entre las que están: interna y externa, formal e informal, vertical y horizontal, oficial y no oficial, escrita, oral, verbal y no verbal. (PMBOK, p 252).

En el proyecto *Transformarse* se desarrolla la estrategia de comunicación con el fin de sensibilizar a la población meta, presentar el objetivo del proyecto y la propuesta de actividades junto con el cronograma, mediante material visual y de identificación con el proyecto.

Para el proceso de gestión de la comunicación, se plantea como estrategia la programación de reuniones mensuales con la población meta a fin de dar seguimiento a la actividad desde el inicio con su concepción que implica la presentación del proyecto mediante una estrategia de comunicación que se realiza con un anuncio de sensibilización hacia los beneficios del proyecto, en el desarrollo se propician espacios para hacer comentar, discutir y realizar los ajustes necesarios con relación a las actividades propuesta en el proyecto y al final para evaluar los resultados y las posibles mejoras de las siguientes etapas.

El control de las comunicaciones se realiza por medio de canales tanto formales como informales, tales como: oficios, reuniones, correos electrónicos, mensajería en redes sociales y aplicaciones en web.

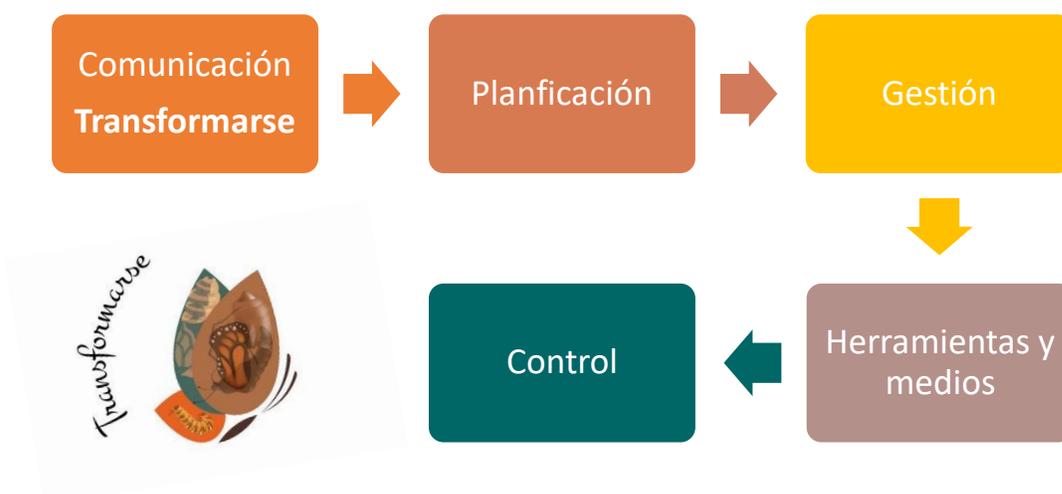


FIGURA 15. ELABORACIÓN PROPIA, 2021

PUPA riesgos de Transformarse

Según el PMBOK el riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. (PMBOK, p 271). En la figura 8, se anotan en las fases de Transformarse (Oruga, Capullo y Pupa) los principales riesgos, lo correspondiente al proceso y etapas, así como las acciones de mitigación de riesgos en el proyecto.



FIGURA 16. ELABORACIÓN PROPIA, 2021

MARI adquisiciones de Transformarse

La Gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. (PMBOK, p 311).

Para *Transformarse* la adquisición más significativa es lo relacionado a la contratación de la persona especialista que aborda la temática de transformación y habilidades de liderazgo correspondientes al primer objetivo del proyecto. Para ello,



es necesario que la organización realice la formalización de la contratación, mediante el sistema de compras a través de la Proveduría Institucional y la correspondiente orden de compras.

VUELOS de los interesados de Transformarse

La gestión de los interesados del proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (PMBOK, p 341).

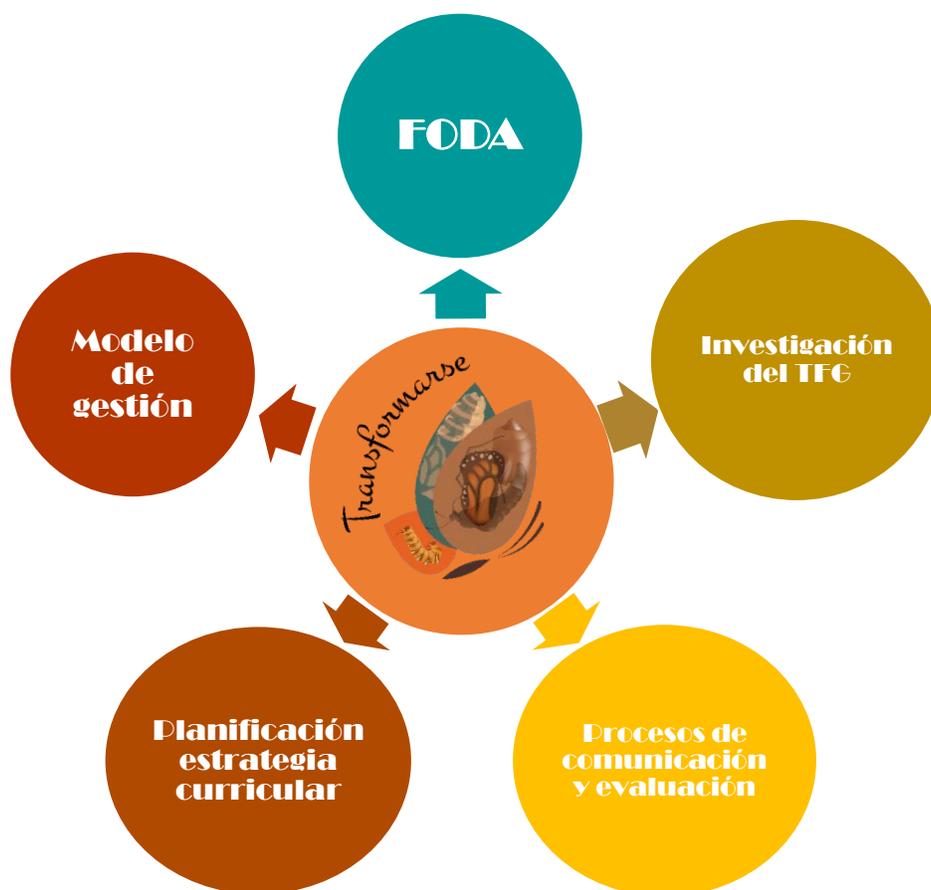


FIGURA 17. ELABORACIÓN PROPIA, 2021



Con relación a este apartado del proyecto *Transformarse* se establecen cuatro momentos en la ejecución desde la gestión de los interesados:

- 1. Identificar los interesados:** se visualiza desde la elaboración del FODA por medio del cual se establece un marco de referencia que identifica las posibles amenazas y oportunidades de la organización, con base en ello se realiza un mapeo sustentado en diferentes investigaciones como el modelo de gestión, cultura organizacional, investigación del TFG, para lograr concebir el modelo que se aplica, analizar las necesidades que surgen y valorar el ambiente de la organización para presentar el proyecto *Transformarse*, sustentado en los criterios obtenidos en este momento y tomando la decisión de orientarlo, en esta fase, a la población del equipo administrativo, con el propósito de desarrollar habilidades de liderazgo en el equipo y que trasciendan al ámbito laboral. Posteriormente, a partir de los resultados se amplíe hacia otros interesados de la Unidad Académica, el equipo de gestión (director, subdirector y coordinadores académicos) y el personal docente.
- 2. Planificar la gestión de los interesados:** el segundo momento corresponde al desarrollo de estrategias que responden a un perfil que se desarrolla en la planificación curricular y que se propone con el fin de propiciar la participación de los interesados que les motive a incorporarse en el proyecto *Transformarse* desde una visión de superación personal, rasgo importante detectado en la personalidad del equipo para luego implementarlo en el entorno laboral como propuesta de crecimiento para la Unidad.
- 3. Gestionar la participación de los interesados:** mediante la estrategia de promoción del proyecto, el anuncio de sensibilización y la distribución de materiales promocionales se crean las expectativas entorno a *Transformarse* para motivar a los interesados en formar parte del cambio que se espera realizar desde la transformación con propósito que pretende el proyecto, fomentando su permanencia durante el ciclo de vida del plan.



4. Controlar la participación de los interesados: por medio de la evaluación permanente y la realimentación que se propone en la etapa de vuelo de *Transformarse* se propicia la participación de los interesados, quienes desde sus aprendizajes entorno a los objetivos, establezcan mejoras en las acciones para que el modelo trascienda con mayor impacto en los interesados.

VUELO final de Transformarse

Transformarse es un proyecto que se genera en el marco de la Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo y como un producto del Trabajo Final de Graduación, por lo que cierre del mismo es diferente a lo que se define en el PMBOK. Por su naturaleza debe someterse a una etapa de validación en el quinto trimestre del proceso formativo de la Maestría y su ejecución como tal, depende de que la organización lo incorpore como parte de la gestión y de los objetivos en el plan operativo de la Escuela.



COLORES novedosos de Transformarse

PROYECTO: TRANSFORMARSE EJE DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Aspectos Innovadores

- Descubrimiento de las habilidades de liderazgo
- Cambio en el concepto de liderazgo
- Modifica la concepción de trabajo en grupo por equipos de trabajo
- Visión integral de la transformación de los individuos hacia la trascendencia.
- Utiliza las estrategias de comunicación como eje transversal en todo el proceso de capacitación.

Emprendimiento:

Transformarse puede ser una firma de consultoría y asesoría para las organizaciones y que además brinde soluciones en el desarrollo del liderazgo del recurso humano.



FIGURA 182. ELABORACIÓN PROPIA, 2021



FIGURA 13. ELABORACIÓN PROPIA, 2021



Referencias bibliográficas

- Arango, M., Rodríguez, A., Benavides, M., & Ubaque, S. (2016). LOS AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN HUMANA EN PAUL WATZLAWICK, JANET BEAVIN, DON JACKSON Y SU RELACIÓN CON LA TERAPIA FAMILIAR SISTÉMICA. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 33-50. doi:<https://doi.org/10.21501/23823410.1887>
- Canseco Melchor, F., & Ojeda García, A. (2016). Comunicación Laboral: Una Propuesta Estratégica para Facilitar El Quehacer de los Equipos de Trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(2),183-194. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29248181009>
- Clausse Alejandro (s.f) Organización de equipos de trabajo de investigación y desarrollo. ISISTAN, Facultad de Ciencias Exactas, Universidad Nacional del Centro, 7000 Tandil, Argentina. Recuperado <file:///C:/Users/parta/Downloads/Equipos.pdf>
- Navas Barrera, Luz Marina (2019) Los equipos de alto rendimiento y su relación en el desarrollo de la estrategia organizacional. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Especialista en Gestión del Desarrollo Administrativo. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Maxwell, J (2015) *Vivir intencionalmente. Escoja una vida relevante*. Casa Creación. New York, USA.
- Project Management Institute, "A Guide to The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guides)", 5a. Edition.
- Pariante, J.L. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto de Liderazgo. En: Mendoza Moheno, Jessica y Garza González, Laura (coordinadoras) (2009). *Procesos de cambio y desarrollo Organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Rodríguez de Prado, David (2017) *Liderazgo y desarrollo de equipos: el caso de una entidad deportiva*. Trabajo de Fin de Grado. Grado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Valladolid, España



Alas de Transformarse



Ala 1. El liderazgo en los equipos de trabajo para mejorar la gestión educativa

Capullo 1: Construyamos los hilos del liderazgo para el capullo

Ala 1: Actividad de acercamiento: Presentación de las personas participantes

Las facilitadoras entregarán a cada participante una tira de papel con el nombre de una comunidad de la provincia de Heredia. Posteriormente indicar a los participantes que deberán encontrar a su pareja quien es dueña de una tira de papel con la misma ciudad o pueblo.

Una vez hallada la pareja se deberán presentar respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Quién eres tú? ¿Qué haces? ¿Por qué viniste a este taller? ¿Quién soy yo? ¿Qué hago? ¿Por qué vine a este taller?

Para finalizar la actividad, las parejas deberán presentarse mutuamente ante el resto del grupo

Ala 2: Lluvia de ideas: Se realiza una lluvia de ideas para presentar conocimientos previos sobre el concepto liderazgo, cada participante se registra en la aplicación Padlet mediante el enlace en el celular y cada uno aporta sus ideas en el muro con relación a: ¿Qué considera usted que es el liderazgo?

En plenaria se comentan dos ideas seleccionadas del muro para que las personas participantes aporten más información

Capullo 2: Tejiendo hilos de liderazgo

Ala 3: Descubramos características en la naturaleza

Las facilitadoras solicitan a los participantes que se comparen con algún elemento de la naturaleza con el que identifiquen rasgos de su personalidad. Posteriormente, reunir a los integrantes en parejas donde cada uno deberá comentar su nombre y el elemento de la naturaleza con el que se identificó explicando el porqué de esa comparación. La actividad concluye cuando todas las parejas han dicho al resto del grupo su nombre y el elemento con el cual se identificaron.

Ala 4: Características de líderes o lideresas

Presentación de imagen de una persona lideresa: Madre Teresa de Calcuta, se conversa sobre sus características como lideresa

En grupos pequeños, comentan sobre líderes que conocen o admiran y dicen por qué. Se escoge uno o una sobre el cual presentar sus características. Se puede apoyar con una búsqueda de esas personas en la red

En plenaria exponer los líderes o lideresas que seleccionaron mediante un cartel que cada grupo

Establecer las características que consideran que pueden seguir en el equipo, exponerlas ante el grupo.

Se asigna a una de las personas participantes para que vaya recogiendo las características que se mencionan





Elaboran un boletín con esas características de liderazgo usando una herramienta tecnológica

Ala 2: Sentido de pertenencia y motivación



Capullo 3: Conociendo el jardín del capullo

Ala 5: Características de mi organización

Actividad de inicio: Con una hoja decorada previamente y con el nombre de la Escuela, anotarán características positivas de trabajar en esta organización, luego observan el siguiente vídeo.

Observan y comentan sobre las semejanzas observadas en el vídeo y con lo anotado en las hojas sobre la ELCL

Ala 6: Búsqueda en equipos de los objetivos, misión y visión de la ELCL y de la UNA.

En grupos de tres personas realizarán mediante un diagrama de Venn el análisis comparativo de los objetivos, de la misión y visión de la UNA y de la ELCL.

Con base en la actividad anterior y utilizando el padlet se construirán objetivos para los equipos que estén en relación con los objetivos y metas de la ELCL y de la UNA.

Elaboración de un broche con el escudo de la ELCL.

Capullo 4: Yo pertenezco a la ELCL

Ala 7: Identifiquemos aspectos motivacionales

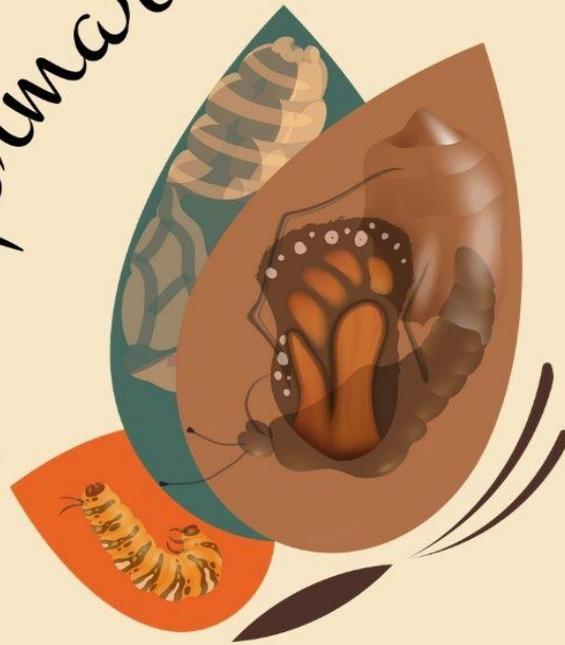
Encuesta digital (previamente elaborada) se identificarán los aspectos motivacionales que cree que tiene en el área profesional y de la organización.

Mediante la herramienta mentimeter escriben los aspectos motivacionales elegidos y explican ¿por qué la eligieron?

Espacio de socialización para compartir sobre lo escrito.

ESTRATEGIA CURRICULAR PROYECTO:

Transformarse



DESARROLLA POR:

**ANA PATRICIA ARTAVIA GUTIÉRREZ Y
YORLENY FALLAS TREJOS**



transformación
con propósito



Tabla de contenidos

Introducción	3
Perfil de la propuesta	4
Breve descripción de la población meta	5
Fundamentación	5
Objetivos de la propuesta	9
Objetivo general	9
Objetivo específico	9
Definición del concepto de currículo como proyecto institucional	10
El enfoque curricular de la propuesta	11
Enfoque curricular humanista	11
Enfoque curricular constructivista	12
Nivel de concreción curricular de la propuesta	13
Modelo de diseño curricular	13
Definición y roles del estudiante:	14
Definición y roles del docente	14
Definición y roles del contenido:	15
Definición y roles del proceso:	16
Metodología	16
Contexto	17
Recursos	17
Evaluación	18
Anexos	19
Referencias bibliográficas	30

Introducción

La Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje (ELCL) es una unidad académica adscrita a la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional, fundada en 1974. Para su funcionamiento y gestión tiene una estructura definida por la normativa nacional de instituciones autónomas y el marco legal interno, bajo el cual se cuenta con un director y subdirector y los órganos colegiados, así como el personal docente y administrativo. Además, desde su fundación se subdividió en áreas de especialidad a saber: Francés, Inglés, Español y Cursos de Servicio.

Con la iniciativa de la investigación se pretende presentar una propuesta de fortalecimiento de la gestión educativa en los diferentes equipos de trabajo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje en adelante llamaremos ELCL. En un estudio previo realizado (FODA) se determinó que existen tres áreas indispensables que deben ser abordadas en la presente estrategia curricular, los cuales son:

- ❖ El liderazgo en los equipos de trabajo para mejorar la gestión educativa
- ❖ La comunicación en los equipos de trabajo
- ❖ Sentido de pertenencia en los equipos de trabajo

De acuerdo con los tres puntos anteriores, se determina el punto de partida para abordar cada uno de ellos en el planteamiento curricular; sin embargo, antes de continuar con el desarrollo de la propuesta, es necesario definir el tipo de (hombre, persona individuo) que se pretende formar, tomando en cuenta el perfil, y las dimensiones psicológica, sociológica, antropológica y filosófica, considerando que con la propuesta se pretende brindar herramientas para mejorar la gestión educativa de la ELCL y con ello lograr complementar un perfil profesional establecido por la gestión para los distintos puestos o roles que desempeñan. Si a estos profesionales añadimos otras competencias que den soporte al quehacer en sus funciones, que además contribuya a simplificar procesos, que mejore la comunicación, que potencie las cualidades y aptitudes y que se propicie el liderazgo positivo en los distintos equipos de trabajo, se habrá cumplido el objetivo y esto se sustenta en lo que la OIT (2004, citada por Posada, 2004) ha definido la competencia profesional “como la idoneidad para realizar una tarea o

desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.” Así mismo, parte fundamental de esta iniciativa es presentar un perfil que se pretende que logren las personas al finalizar el proyecto, que según la UNESCO el perfil de aprendizajes se estructura a partir de cuatro aprendizajes: *aprender a conocer*, *aprender hacer*, *aprender a vivir* y *aprender a ser*. Por lo tanto, el tipo de líder que se desea formar en esta propuesta se contempla desde 3 aspectos que son:

Perfil de la propuesta		
1.Conceptuales	2.Procedimentales	3.Actitudinales
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el concepto de liderazgo • Distinguir los diferentes tipos clásicos de liderazgo • Explicar los modelos actuales de liderazgo (transformacional y transaccional) • Distinguir los estilos de comunicación • Explicar los elementos que permiten el desarrollo del sentido de pertenencia • Identificar los diferentes tipos de personalidad • Explicar los modelos para la negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear el concepto de liderazgo en los equipos de trabajo. • Caracterizar los tipos clásicos de liderazgo. • Aplicar los modelos actuales de liderazgo (transformacional y transaccional) • Desarrollar estrategias de comunicación con base en los diferentes estilos. • Implementar los elementos que permitan el desarrollo del sentido de pertenencia. • Demostrar capacidad para utilizar los tipos de personalidad con afinidad y diversidad en los equipos de trabajo. • Diseñar un modelo para la negociación que fomente habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar actitud de respeto por la diversidad de pensamiento entre las personas colaboradoras con las autoridades superiores inmediatas y con las disposiciones institucionales sobre el ejercicio de la profesión. • Demostrar sensibilidad y flexibilidad ante las diferentes concepciones de las otras personas que permitan una participación democrática, compensando las debilidades y construyendo sobre las fuerzas. • Mostrar apertura ante la escucha como instrumento para satisfacer las necesidades de comunicación abriéndose a posibilidades, alternativas y opciones con una actitud sinérgica. • Mostrar disposición a liderar actividades interdisciplinarias entre los diferentes equipos de trabajo que mejoren la gestión y la comunicación. • Experimentar sentido de pertenencia en el ejercicio de su profesión para mejorar el trabajo en equipo y su proyección con la gestión de la Escuela.

Breve descripción de la población meta

La población que se pretende alcanzar con esta propuesta son adultos profesionales y colaboradores de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, quienes poseen ya una formación universitaria específicos y especializada en las distintas ramas, de saber: la lingüística, letras, lingüística aplicada, traducción, enseñanza de idiomas extranjeros, filología y literatura, que para efectos específicos de esta propuesta se trabaja con las personas coordinadores de áreas. El segundo grupo correspondiente al personal administrativo es diverso en formación académica profesional algunos poseen estudios universitarios completos, otros están en formación y también los que cuentan con la educación general básica del país

Fundamentación

Tomando como referencia lo expuesto en el perfil propuesto es necesario abordar lo que corresponde al fundamento psicológico de la propuesta, según Molina (2014) describe que es sustento básico para responder a las preguntas generadoras y para fundamentar el acercamiento al alumno, para conocerlo en sus rasgos esenciales, en la forma que enfrenta el proceso de aprendizaje y en la manera en que interactúa en diversos grupos y en que resuelve diferentes situaciones cotidianas. Partiendo de la premisa que presenta la autora (Molina, 2014) el sujeto que se pretende capacitar se divide en dos grupos: docentes: son profesionales que posee conocimientos específicos y otro grupo más diverso en su formación académica profesional algunos poseen estudios universitarios completos, otros están en formación y también los que cuentan con la educación general básica del país. La propuesta pretende complementar la preparación de personas que lideran procesos y el equipo de colaboradores administrativos de la ELCL a través de espacios de formación para el fortalecimiento de gestión y el liderazgo y para ello se diseñaron tres ejes fundamentales para agrupar los contenidos a desarrollar, en los cuales se incluye:

- ❖ Eje en la gestión Administrativa
- ❖ Eje de gestión para la mejora de la comunicación
- ❖ Eje sobre la gestión de la motivación y el reconocimiento

En cuanto al fundamento sociológico se debe señalar que el grupo de personas en formación son funcionarios públicos de una casa de estudios de educación superior, por lo que concientizar, sobre su contribución a la sociedad costarricense es muy importante, dado que son parte de un engranaje de la institución a la que pertenecen y cuyo principal fin es la formación profesionales en el área de las letras, quienes a su vez contribuirán al desarrollo económico del país, así mismo desde la ELCL, también se contribuye al desarrollo de habilidades lingüísticas para otros planes estudios de la universidad. Pero para optimizar el proceso, se pretende dotar a esta población de nuevos insumos y herramientas que contribuyan a mejorar su desempeño individual y en el trabajo en equipo a través de los ejes ya señalados en el apartado anterior.

Molina, Z (2014) señala que: “todos los comportamientos del individuo deben comprenderse y valorarse de acuerdo con el grupo sociocultural a que este pertenece y que toda acción pedagógica debe adecuarse a las características culturales de los grupos en que se desarrollan las acciones” p. 73

La afirmación de Molina permite establecer que en cualquier contexto de acción pedagógica en la que se desarrollen actividades sustentadas en un currículo, es necesario considerar el bagaje cultural de las personas que se interrelacionan en la dinámica de participación, por ello para la propuesta de planificación curricular que se formula, es necesario reconocer características de los dos grupos de trabajo como son las personas profesoras de la ELCL y las personas que se desempeñan en puestos administrativos para identificar en ambos grupos características particulares que se puedan relacionar para la elaboración de un perfil sustentado en este elemento antropológico que tendrá impacto directo en el desarrollo del currículo propuesto.

Es importante recordar que toda organización tiene una cultura que se desarrolla de forma interna mediante la convivencia diaria y que esta está transversalizada por la cultura individual de cada colaborador. Por ello es necesario reconocer esos aspectos que conforman la cultura de la organización. Tinoco, O; Quispe, C y Beltrán, V (2014) indican que “La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestadas en elementos simbólicos” p.58. En este punto de partida es que se hace fundamental conocer las características propias de los dos grupos mencionados.

Con relación a lo anterior, en la investigación de Hernández, C y Benítez, M (2011) titulada Desmitificando el trabajo en grupo entre docentes de educación superior, se encuentra un elemento de trascendencia para comprender el contexto cultural de las personas docentes de esta unidad pedagógica, las autoras establecen en sus resultados que la “generación de espacios para la socialización impacta la práctica y ayuda a la cualificación docente en la Universidad” p. 169, con base en este enunciado es posible comprender que este grupo en particular se caracteriza por realizar generalmente su trabajo en solitario, esto implica que para el objetivo de esta planificación curricular en la que se plantea el desarrollo de habilidades de liderazgo para equipos de trabajo, es fundamental propiciar espacios de participación entre docentes que les permita socializar experiencias potenciando la comunicación entre pares para que logren integrarse en la dinámica que se propone.

La importancia de esta relación se sustenta en el hallazgo realizado por Hernández, C y otros (2011) en su investigación en la que se refieren a que “la cultura organizacional no se forma mediante discursos, sino mediante acciones sólidas” p. 58, por ello es fundamental estimular esta práctica de diálogo entre docentes mediante estrategias de comunicación asertiva que les permita incorporar a su cultura individual, este elemento que se requiere dentro de la organización para alcanzar objetivos de mejora en el desempeño laboral creando pertenencia y motivación en sus colaboradores.

En cuanto al otro grupo en cuestión, las personas del área administrativa, se considera que parte de su cultura es como lo menciona Larentis, citado por Hernández, C y otros (2011) que “la forma como las organizaciones son estructuradas indica que las personas son, en grados diferentes, dependientes entre sí para conseguir que las cosas sean bien hechas”. p.58, en este sentido es posible establecer que para este grupo la relación estrecha entre pares es fundamental para alcanzar objetivos comunes por lo que es necesario entrelazar ambas características establecidas en los dos grupos y tomarlo en cuenta al momento de realizar el planteamiento metodológico de la propuesta para la selección de estrategias que promuevan la comunicación asertiva, dialógica y eficaz entre los grupos basándose en sus características particulares.

En torno al fundamento filosófico de esta propuesta curricular, se hace énfasis en la rama axiológica, la cual como lo señala Molina, (2014) “sistematiza las aspiraciones en cuanto al tipo de ser humano y de sociedad que se espera alcanzar” p. 74.

Además, es importante en este sentido, establecer que el enfoque de este fundamento filosófico está centrado en el humanismo, el cual se centra en el individuo, como lo menciona Molina (2014) “busca el desarrollo integral del alumno como ser humano” para lo cual “busca ofrecer al individuo vivencias que estimulen su crecimiento personal, el desarrollo de sus capacidades y la superación de sus limitaciones” p. 116-117.

Por lo anterior, es predominante hacer énfasis en que la ELCL se tiene establecida claramente la misión con relación a la formación profesional del estudiantado pero también observa el ámbito profesional de sus colaboradores al señalar que “investiga y produce sistemáticamente; proyecta su labor y dialoga con profesionales y egresados por medio de procesos de formación permanente y de retroalimentación del quehacer” Tomado del sitio web: <http://www.literatura.una.ac.cr/> en este aspecto es posible visualizar el perfil para la persona docente que se establece en la escuela, en la cual promueve no solo la investigación sino también el diálogo profesional y la formación permanente, dos aspectos que para efectos de esta propuesta curricular se abordan como ejes de gestión para el alcance de los objetivos propuestos.

Esta emblemática casa de estudio posee principios, fines y valores que la han caracterizado, para el caso que nos ocupa, se hará énfasis en dos de sus seis principios que son la probidad que se define como “es deber de todo universitario actuar con honestidad, rectitud en el ejercicio de los derechos y deberes que la institución le otorga, así como la debida administración y tutela de los recursos públicos bajo su responsabilidad” y la transparencia que se refiera a “la UNA, mediante la rendición de cuentas, garantiza a la sociedad que cumple con su misión, usa eficientemente los recursos a ella asignados y realiza una gestión responsable de estos”. Tomado del sitio web oficial: www.una.ac.cr

Además, de sus cinco valores institucionales se resaltaré la equidad que se define como “todos los miembros de la comunidad universitaria tienen los mismos derechos y oportunidades sin ningún tipo de discriminación”, así como la participación democrática que también se define como “la toma de decisiones tiene como base la participación democrática y equitativa mediante el ejercicio de la libertad de pensamiento y la expresión responsable de la comunidad universitaria”. Tomado del sitio web oficial www.una.ac.cr

Finalmente, no se puede dejar de mencionar los fines de la UNA, de los cuales se mencionará a la identidad y compromiso en el que se establece “la identificación con los principios, valores y fines que la Universidad se ha definido y que genera un sentido de

comunidad” y la interdisciplinariedad explica que “el que hacer académico de la Universidad plantea la articulación permanente entre diversas disciplina y la búsqueda de su complementariedad” Tomado del sitio web oficial: www.una.ac.cr

Estos principios, valores y fines emanados de la filosofía de la Universidad Nacional, enmarcan también esta propuesta curricular dado que se responde de esta manera a una conceptualización establecida por las instancias superiores que rigen toda acción en las diferentes dependencias de la universidad y que por tanto se hace necesario incluir en esta fundamentación del currículo que se propone mediante las estrategias que se desarrollarán.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

1. Presentar una propuesta que contribuya a mejorar el clima organizacional de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje para el desarrollar habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo que fortalezcan la gestión educativa

Objetivo específico

1. Identificar el concepto de liderazgo para el desarrollo de los equipos de trabajo y la comprensión de sus diferentes características.
2. Reconocer los conceptos de motivación y sentido de pertinencia para su aplicación en los roles laborales y en los equipos de trabajo
3. Construir los elementos, características y actitudes de los equipos de trabajo para su aplicación en los distintos escenarios laborales.

Definición del concepto de currículo como proyecto institucional

Para el proyecto que nos ocupa, fue necesario revisar varias propuestas y autores que han tratado de definir el concepto de currículum (Franklin, B, 1918, Tyler, 1949, Salvador y Alexander, 1954, Johnson,1970, Gimeno, 1984, entre muchos otros). Según Molina (2014) la conceptualización del currículo es una tarea compleja si se espera proponer un concepto definido, por el contrario, se trata de un término polisémico y caso tan diverso como estudiosos se refieren a él. Por ello a partir de las definiciones encontradas y de la clasificación que también la autora Molina (2014) presenta, la actual propuesta curricular se enmarca en la definición Currículo como proyecto institucional y cuya definición más acertada la presenta el autor Gimeno Sacristán en la que se indica que:

“Proyecto flexible, general, vertebrado en torno a principios que hay que modelar en situaciones concretas. El currículum más que la presentación selectiva del conocimiento, más que un plan tecnológico altamente estructurado, se concibe hoy como un marco en el que hay que resolver los problemas más concretos que se plantean en situaciones puntuales y también concretas” (Gimeno, 1984, p.109).

La definición anterior, recopila y se ajusta a la idea o propuesta de mejora que se pretende desarrollar en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, dado que el ámbito de acción son situaciones concretas que se presentan diariamente en el cumplimiento de las funciones del personal académico y administrativo de esta Unidad Académica, situaciones puntuales como las ya explicadas respecto a la gestión administrativa, la comunicación y la mejora la motivación, que se abordarán desde la temáticas como el liderazgo, la comunicación y el sentido de pertenencia en los equipos de trabajo.

El enfoque curricular de la propuesta

Para continuar con el desarrollo de esta propuesta, es necesario definir un enfoque curricular, el cual según Molina (2014) existen diversidad de planteamientos por distintos especialistas en cuanto a su clasificación y no hay una sola posición referente a los tipos de enfoques curriculares existentes, sin embargo, hay coincidencias en muchos puntos. Se señala que los enfoques seleccionados son los más pertinentes para la realidad de las instituciones educativas costarricenses y que se consideran para enfrentar la planificación, ejecución y la evaluación curricular del contexto en el que se llevará a cabo la propuesta. El autor Jiménez (2008) explica que el enfoque curricular es el “conjunto formado por los distintos puntos de vista de la realidad, las relaciones entre los elementos del currículo, la organización que se realice del currículo con base en ellos y los distintos fundamentos teóricos”. (Jiménez, 2008, p. 2)

Partiendo del enunciado anterior, los enfoques seleccionados para esta propuesta curricular son: Enfoque curricular humanista y el enfoque curricular constructivista. Estos dos enfoques según la teoría revisada se complementan entre sí y permite concatenar las ideas y los contenidos de la estratégica curricular que se pretende llevar a cabo en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje. Antes de continuar, se definirá brevemente cada uno de los enfoques:

Enfoque curricular humanista

El autor Jiménez (2008) señala que esta concepción curricular se encuentra estrechamente enraizada en un amplio cuerpo de “valores universales”, por lo que se busca atender a la persona colaborando en la construcción de su proyecto personal de vida, de una manera libre, responsable y auténtica, atendiendo a cada estudiante de manera individual, pero rescatando a su vez la parte social. (Jiménez, 2008, p. 7). También Molina (2014) coincide en que el enfoque humanista busca el desarrollo integral del alumno como ser humano es la esencia de su planteamiento y a través de vivencias busca estimular el crecimiento y desarrollo de sus capacidades y la superación de sus limitaciones o deficiencias. Algunas de las características, además de lo señalado por ambos autores en las dos definiciones anteriores y que Molina (2014)

también añade es que el estudiante se ve como un sujeto que se le toman en cuenta sus experiencias y se le visualiza como un ser autónomo y autogestionario, se enfatiza en la capacidad de aprender del alumno, se propicia un clima educativo favorable que permita la expresión de lo subjetivo y facilite las relaciones interpersonales, se respetan las diferencias individuales entre otras. (Molina, 2014, p. 118).

Enfoque curricular constructivista

Molina (2014) establece este enfoque como un proceso de enseñanza aprendizaje dinámico, participativo e interactivo; el alumno es el sujeto responsable de construir su propio aprendizaje p. 120. Con base en esta definición, se visualiza esta estrategia curricular desde este enfoque porque el proceso de formación con las personas colaboradoras de la ELCL serán el centro de atención, se espera que con la guía docente puedan construir una concepción de liderazgo para utilizar en los equipos de trabajo de la organización.

Para lo cual es importante señalar algunas de las características del enfoque que se aplicarán en el desarrollo de la estrategia curricular como lo son:
las personas aprenden de manera significativa y permanente, el proceso de construcción del conocimiento se basa en la acción sobre la realidad, están condicionados por el contexto socio-histórico y cultural en que se desenvuelve el sujeto que aprende, el aprendizaje es un proceso social a que debería suceder entre los grupos colaborativos con la interacción entre “pares”, la acción grupal cooperativa y solidaria dinamiza los procesos de creación del conocimiento y fomenta la calidad de los aprendizajes. Molina (2014) (p. 120)

Finalmente, es necesario señalar lo que los autores han explicado en diversos artículos, que no existe recetas exactas ni precisas para aplicar curricularmente a un determinado plan de estudios o estrategia curricular; sin embargo, según lo revisado y anotado en los párrafos anteriores estos dos enfoques buscan que en el proceso de aprendizaje no solo desarrolle los conocimientos y aptitudes de los individuos, sino alcance un fortalecimiento pleno de las personas en sus múltiples roles. Es por ello, que en la actual estrategia curricular se pretende contribuir a que el personal docente y administrativo de la ELCL valoren de una manera más amplia la importancia de realizar de manera efectiva su labor y que, además, tomen conciencia

de que esto terminará repercutiendo de manera positiva a la sociedad al propiciar que los futuros profesionales que ingresarán al mercado laboral sean expertos en su campo.

Nivel de concreción curricular de la propuesta

Esta propuesta pretende llevar a la ELCL una serie de experiencias que permitan concretar en la realidad de la organización acciones orientadas a la comunicación para fortalecer los equipos de trabajo desde una visión de liderazgo que mejore la gestión educativa en la escuela, por tanto, el nivel de concreción de este currículo es micro en la cual se tomará en cuenta el contexto de la ELCL, así como en el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional para orientar el enfoque de la propuesta curricular, como lo señala Molina (2014) “el docente debe asumir e internalizar esa responsabilidad de conocer, interpretar y valorar las orientaciones curriculares prescritas desde el nivel macro y adecuarlas al nivel de aula” (p. 19)

Por lo anterior, la presente estrategia de planificación se desprende de las orientaciones curriculares emanadas de lo estipulado por la UNA para la implementación en las diferentes dependencias y escuelas que la componen. De esta forma cumplir con la programación de aula, dado que en la propuesta en concreto se desarrollarán los objetivos didácticos, los contenidos, las actividades y la evaluación que se materializará en los módulos y talleres planificados para la población escogida.

Modelo de diseño curricular

El modelo de diseño curricular para esta propuesta se sustenta en el modelo constructivista de César Coll, según Frida Díaz Barriga, citado por Molina (2014) que establece como rasgos esenciales y esta concepción postula que el conocimiento se produce mediante un prolongado proceso de construcción, elaboración de esquemas, modelos y teorías. (Molina, 2014, p 147). Asimismo, según las autoras los bloques de contenido se desglosan en: Hechos, conceptos, principios, procedimientos, valores, normas y actitudes. Cada uno estos contenidos se desarrollarán a través de los objetivos específicos, siguiendo el perfil propuesto y considerando la importancia de agrupar los contenidos según el modelo de diseño curricular seleccionado.

Definición y roles del estudiante:

En este apartado se define el tipo de estudiante con el que se va a trabajar, según Molina (2014) el alumno es el centro del proceso de aprendizaje y toma un rol activo en todo el proceso, lo que le permitirá auto-informarse y autoformarse. Ahora bien, considerando los enfoques curriculares seleccionados humanista y constructivista, cada uno de ellos presenta una serie de características que se complementan entre sí, pues en el enfoque humanista según lo que expone Molina (2014) “las experiencias del alumno aportan a su crecimiento personal y en esta misma línea el enfoque por constructivista debe desarrollar su aprendizaje al interactuar en grupos colaborativos” (p. 127). Justamente la población estudiantil con la que se pretende llevar a cabo el planteamiento curricular responde a una población muy diversa, que está conformada por personas docentes de las carreras de la ELCL, quienes son profesionales y especialistas en su área de acción y también las personas administrativas, que integran la gestión y administración de la Unidad Académica. Cada uno de estos equipos de trabajo tienen funciones específicas y perfiles definidos; sin embargo, con la propuesta curricular se pretende potenciar sus habilidades personales y mejorar el desempeño de los distintos equipos de trabajo, tal y como se ha venido mencionando en a lo largo del documento.

Definición y roles del docente

De acuerdo con Molina (2014) el docente le corresponde ser un actor organizador y planificador en el proceso curricular y menciona que tiene un papel como permanente investigador de las necesidades y expectativas del alumno, además debe buscar estimular las experiencias de aprendizaje (p.129). La autora también explica que, al analizar el rol del docente, es muy importante hacer referencia a las acciones relativas al desarrollo curricular en instancias o niveles de concreción diferentes al del aula. También haciendo una relación con los enfoques curriculares seleccionados se puede decir que este actor busca ser un facilitador, su rol es apoyar, estimular, orientar y propiciar el conocimiento desde las experiencias, pero también en ambientes de confianza, respeto, solidaridad y credibilidad. Convirtiéndose en un guía en el proceso de formación planeado. Específicamente en este planteamiento curricular las

docentes son dos profesionales que se desenvuelven en el campo de la educación y su formación académica es áreas disciplinarias diferentes entre sí, pero convergen actualmente en un proyecto académico de posgrado, cuyo objetivo es a través de la investigación y las experiencias mismas llevar a cabo una propuesta novedosa e integradora para los equipos trabajo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje.

Definición y roles del contenido:

La estrategia de esta planificación curricular se centra en la enseñanza de habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo que fortalezcan la gestión educativa, para ello se elaboran módulos de trabajo que estarán organizados según el perfil en el que se incluyen como lo señala el enfoque constructivista “se redimensiona el contenido y se incluyen los conceptuales, los procedimentales y los actitudinales” Molina (2014) (p.130), porque se plantean 3 ejes sobre los cuales se desarrollarán actividades en esta propuesta curricular que responden a estos contenidos propuestos-.

En el planteamiento se considera a la persona estudiante desde este mismo enfoque, como aquel que mediante la adquisición de estos conocimientos potencie sus habilidades, podrá como lo señala Molina (2014) “crear sus propios procedimientos para resolver situaciones problemáticas y seguir aprendiendo” (p. 127), porque en el espacio de trabajo las habilidades de liderazgo y de trabajo en equipo se convierten es una fortaleza para las personas colaboradoras en el desarrollo de la organización.

En este punto, la persona estudiante es quien desarrollará las actividades mediante experiencias de aprendizaje que le permitan construir nuevas formas para hacer su trabajo de maneras diferentes.

Por lo anterior, en este modelo es necesario la presencia de una persona docente que sea facilitador del proceso, que apoye y acompañe, estimule un ambiente que movilice las estructuras cognitivas de pensamiento. Molina (2014) (p. 129), desde este enfoque humanista, el contenido curricular será presentado por la persona docente desde esta visión con la que se espera promover un proceso de aprendizaje que potencie las habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo de la ELCL para mejorar la dinámica de la organización. Por lo tanto, la persona docente guiará el proceso mediante los módulos de trabajo para promover experiencias

grupales que permitan elaborar un nuevo modelo de trabajo en el cual todos y todas estén de acuerdo con ejecutar.

La secuencia de los contenidos que se plantean en esta propuesta curricular se relaciona con elementos conceptuales como lo son test de personalidad, modelos de comunicación y estrategias de motivación, con el fin de desarrollar actitudes en las personas colaboradoras como fortalezas y habilidades en modelos de comunicación y valoración de esfuerzos colaborativos para mejorar la organización, para lo cual será necesario desarrollar procesos sistematizados de revisión de funciones para formar equipos de trabajo interdisciplinarios que promuevan estrategias de divulgación entre los diferentes colaboradores de los departamentos de la ELCL.

Definición y roles del proceso:

Metodología

La metodología del trabajo de esta estrategia de planificación curricular está centrada en la persona colaboradora desde el enfoque humanista porque como se cita en Molina (2014) "se usan para generar un aprendizaje eficaz y significativo" las cuales "deben estar orientadas hacia el respeto a las diferencias individuales" (p. 131), en este aspecto es que se desarrollan las actividades de la estrategia centradas en ese aprendizaje según las habilidades individuales para conjuntar los esfuerzos en equipos que permitan un modelo de trabajo desde el liderazgo que conlleve a mejorar la organización.

La metodología que se utiliza es participativa y colaborativa que estimule en los equipos de trabajo de la ELCL desde el liderazgo, en el enfoque constructivista este aspecto se visualiza según Molina (2014) como "proceso dinámico, participativo e interactivo" (p. 131)

En el proyecto de planificación curricular se recurre a una didáctica centrada en la selección de estrategias que estimulen el aprendizaje por descubrimiento como lo menciona en el enfoque humanista Molina (2014) (p. 131) para lo cual también se abordarán los aprendizajes desde diferentes estilos según los resultados obtenidos de las pruebas de personalidad y de comunicación que prevalecen en las personas colaboradoras.

Contexto

Molina (2014) señala en el enfoque constructivista que “el desarrollo del proceso de aprendizaje debe realizarse en un escenario lo más natural posible” (p. 132), es por ello que se realiza un FODA para conocer la situación actual de la organización y determinar sus condiciones reales que permitan determinar cómo abordar las debilidades tomando como plataforma las fortalezas y las oportunidades que se detectan en la ELCL para mejorar la comunicación en la escuela y con ello promocionar habilidades de liderazgo que permita a los equipos trabajar de forma conjunta para fortalecer la gestión administrativa.

Por lo anterior como lo señala Molina (2014) en el enfoque humanista, “se estimula la interacción permanente entre la escuela y el contexto, se recurre al contexto como proveedor de cultura y de recursos de aprendizaje” p. 132 pues es en ese espacio donde es posible recoger la información necesaria para desarrollar estrategias de aprendizaje que conlleven a mejorar los procesos laborales de la organización.

Recursos

Los recursos materiales de la ELCL que permiten el desarrollo de la planificación curricular se observan desde el enfoque constructivista, Molina (2014) cómo “se escogen de acuerdo con los requerimientos de las estrategias de aprendizaje”, con ello se plantea el trabajo que se pretende desarrollar para implementar las acciones necesarias que permitan que el recurso humano potencie sus habilidades en pro de una cultura organizacional basada en la comunicación y en los equipos de trabajo.

Estos recursos se visualizan desde el enfoque humanista, Molina (2014), “se seleccionan de manera que respondan a las necesidades e intereses” por ello es necesario analizar los aspectos del FODA que permitan establecer estos elementos para que las personas colaboradoras de la ELCL utilicen los recursos para el desarrollo de sus habilidades y que con ello logren potenciar nuevas formas de hacer sus labores con una perspectiva basada en el liderazgo y en la comunicación asertiva.

Evaluación

En todo proceso de aprendizaje es necesario utilizar la evaluación en cada momento del desarrollo para que sea posible ajustar las acciones según lo que se necesite en el plan de trabajo, por ello como lo indica el enfoque humanista, Molina (2014), “se evalúa utilizando procesos cualitativos más que cuantitativos” p. 134 porque en el modelo cualitativo lo más importante es el proceso formativo, lo cual para efecto de esta propuesta es el punto esencial del trabajo

La evaluación desde el enfoque constructivista permite como lo establece Molina (2014) que “*debe verse como una experiencia más de aprendizaje*” (p. 134), en este aspecto es que la planificación se centra en el desarrollo de las habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo, elemento medular de todo el trabajo y que debe ser valorado en el proceso de forma permanente y constante mediante instrumentos como la observación, las escalas de valoración y usando el recurso de la fotografía y el vídeo para recoger la información necesaria que permita construir un producto final que se plasma en un portafolio virtual que servirá para que promueva nuevas prácticas en el ambiente laboral de la ELCL desde las coordinaciones de cada área con sus respectivos equipos de trabajo para potenciar una mayor trascendencia de esta propuesta curricular.

ANEXO 1

Esquema de planificación para el desarrollo de las fases de Transformarse

Nombre de la propuesta curricular: Habilidades de liderazgo y comunicación para el desarrollo del sentido de pertenencia y el fortalecimiento de los equipos de trabajo en la gestión educativa de Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje.

Objetivo de la propuesta: Presentar una propuesta que contribuya a mejorar el clima organizacional de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje para el desarrollo de habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo que fortalezcan la gestión educativa.

Módulo 1: El liderazgo en los equipos de trabajo para mejorar la gestión educativa						
Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
<p>Reconocer el concepto de liderazgo para el desarrollo de los equipos de trabajo.</p> <p>Identificar los tipos clásicos de liderazgo para la comprensión de sus diferentes características.</p> <p>Contrastar los modelos actuales de liderazgo para la elección del más adecuado para los equipos de trabajo de la Escuela</p>	<p>Concepto de liderazgo</p> <p>Tipos clásicos de liderazgo</p> <p>Modelos actuales de liderazgo transformacional y transaccional</p>	<p>Este módulo se presenta en dos talleres</p> <p>Taller 1: Construyamos el nuevo liderazgo en la organización</p> <p>Elabora el concepto de liderazgo descubriendo su propio estilo</p>	<p>Actividad de acercamiento: Presentación de las personas participantes. Anexo 1</p> <p>Desarrollo: Actividad: ¿Qué es liderazgo? Anexo 2</p> <p>Presentación por parte de las organizadoras del concepto de liderazgo y de los tipos de liderazgo: clásicos - actuales</p> <p>Mesa redonda para comparar los conceptos del Padlet con los</p>	<p>Tiras de papel con nombre de comunidades de la provincia</p> <p>Padlet</p> <p>Presentación en Powtoon</p> <p>Se entrega por parte de las organizadoras un folleto impreso con la información</p>		<p>Sesiones 1: 3 horas</p> <p>Actividad de acercamiento: 15 minutos</p> <p>Construcción del concepto de liderazgo: 1 hora y 15 minutos</p>

		<p>Taller 2: Aprendiendo de los líderes y lideresas Descubre su estilo de liderazgo mediante la prueba de Blake y Mouton y establece las características de los diferentes tipos de liderazgo</p>	<p>aportados en el powtoon y elaborar el concepto de liderazgo</p> <p>Con ayuda de la información del powtoon y del folleto impreso se forman grupos de 3 personas para que construyan un mapa conceptual sobre los estilos de liderazgo En plenaria comparten los mapas conceptuales elaborados</p> <p>Cierre: Vídeo motivacional: La actitud del líder https://www.youtube.com/watch?v=cHzw318ouZY Comentarios sobre el vídeo</p> <p>Actividad de inicio: Descubramos características en la naturaleza. Anexo 3 Desarrollo: Cada persona participante desarrolla la prueba de liderazgo de Blake y Mouton Analiza los resultados y</p>	<p>del powtoon (conceptos de liderazgo y tipos de liderazgo)</p> <p>Mapa conceptual usando papel periódico blanco, marcadores y hojas de colores</p> <p>YouTube</p>	<p>Construcción del mapa conceptual por las personas colaboradoras</p> <p>Con los resultados de la prueba aplicada,</p>	<p>RECESO 10 minutos Construcción y socialización del mapa conceptual: 1 hora</p> <p>Sesión 2: 3 horas Actividad final: 20 minutos</p> <p>Descubrir el estilo de liderazgo: 1 hora y 30 minutos</p>
--	--	--	--	---	---	--

			<p>establece sus características de liderazgo</p> <p>Anota en el padlet el resultado para mostrarlo en la mesa redonda</p> <p>En una mesa redonda se socializan los resultados de la prueba</p> <p>Actividad: Características de líderes o lideresas.</p> <p>Anexo 4</p> <p>Cierre: Reflexión sobre qué características necesita mejorar para ser un buen líder o lideresa.</p> <p>Se invita a que voluntariamente compartan su autorreflexión</p>	<p>Test Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton</p> <p>Padlet</p> <p>Imagen de la Madre Teresa de Calcuta</p> <p>Materiales: papel de colores, marcadores, imágenes de internet para elaborar el cartel</p> <p>Herramienta Emaze</p>	<p>se elabora un muro de estilos de liderazgo de las personas participantes en el Padlet</p> <p>Elaboración del boletín con la herramienta Emaze.</p>	<p>RECESO: 10 minutos</p> <p>Características del líder o lideresa: 1 hora</p> <p>Actividad de reflexión: 20 minutos</p>
--	--	--	---	---	---	---

Módulo 2: Sentido de pertenencia y motivación						
Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
Identificar los conceptos de motivación y sentido de pertinencia para su aplicación en los roles laborales y equipos de trabajo	<p>Concepto y principales teorías y motivación</p> <p>Elementos que permiten el desarrollo del sentido de pertenencia</p> <p>Escudo y su simbología, la bandera de la Universidad, el eslogan y ley declaratoria de institución benemérita de la Patria.</p> <p>Tipos de incentivos tangibles y complementarios</p>	<p>Este módulo se presenta en dos talleres</p> <p>Taller 3:</p> <p>Conociendo la institución para la que laboro</p> <p>Construye el sentido de pertenencia con la UNA conociendo los símbolos que identifican la escuela y elabora objetivos para los equipos de trabajo</p>	<p>Actividad de inicio: Características de mi organización. Anexo 5</p> <p>El vídeo más motivador del mundo: https://www.youtube.com/watch?v=7cBM_chGv0g</p> <p>Desarrollo: Video ilustrativo sobre la historia de la Universidad Nacional</p> <p>Actividad: Búsqueda en equipos de los objetivos, misión y visión de la ELCL y de la UNA. Anexo 6</p>	<p>Hojas decoradas por las docentes</p> <p>Video de la Universidad</p> <p>Sitios web oficiales de la Universidad y de la ELCL.</p> <p>Diagrama de Venn</p> <p>Aplicación de Padlet</p>	<p>Socialización de los diagramas de Venn que elaboraron</p> <p>Construcción y discusión de los objetivos grupales</p>	<p>Sesión 3: 3 horas</p> <p>Actividad de inicio: 15 minutos.</p> <p>Construcción de objetivos para los equipos: 1 hora y 15 minutos</p> <p>RECESO 10 minutos</p>

		<p>Taller: 4</p> <p>Yo pertenezco a la ELCL</p> <p>Construye el sentido de pertenencia hacia la organización</p>	<p>Presentación visual de simbología de la ELCL y de la UNA, por parte de las organizadoras, los beneficios y licencias de la institución, según la Convención Colectiva de Trabajo para sus colaboradores.</p> <p>Cierre: Elaboración de un broche con el escudo de la ELCL.</p> <p>Inicio: Video corto</p>	<p>Presentación PowerPoint Impresión y simbología del escudo de la Escuela, la bandera y la declaratoria de institución benemérita de la patria.</p> <p>Tijeras, goma, papel de colores, imágenes impresas</p> <p>You Tube</p> <p>Herramienta plickers.com</p>	<p>Las facilitadoras recogen la información en un padlet</p>	<p>Reconociendo la simbología de la organización: 1 hora</p> <p>40 minutos</p> <p>Sesión 4: 3 horas</p> <p>15 minutos</p> <p>Descubre los aspectos que le motivan: 1 hora y 20 minutos</p>
--	--	--	---	--	--	---

		encontrando aspectos que le motiven	<p>7 ideas para construir el Sentido de Pertenencia</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=JM0Af59VDnE</p> <p>Con base en el video, de manera individual y utilizando la herramienta plickers.com, participan respondiendo sobre los aspectos con los que construyen sentido de pertenencia en la escuela.</p> <p>Desarrollo: Identifiquemos aspectos motivacionales. Anexo 7</p> <p>Cierre: Sentido de pertenencia a una institución</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=qu8Y6t29uck</p>	Encuesta digital en google form Aplicación mentimeter	Socialización de los resultados de la encuesta. Se recoge la información que se elabora en el mentimeter por parte de las facilitadoras	RECESO: 10 minutos Aspectos que motivan en la organización: 1 hora y media
--	--	-------------------------------------	---	--	--	---



Módulo 3. La comunicación en los equipos de trabajo						
Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma

<p>Aplicar un modelo para la negociación que fomente habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo.</p>	<p>Estilos de comunicación: agresivo, pasivo, pasivo-agresivo, asertivo</p> <p>Tipos de personalidad: extraversión (E) o Inversión (I) o Intuición (N) o Sensación (S) o Pensamiento (T) o Sentimiento (F) o Juicio (J) o Percepción (P)</p> <p>Modelos para la negociación</p>	<p>Este módulo se presenta en dos talleres</p> <p>Taller 5:</p> <p>Lo que llevo en mi maleta</p> <p>Descubre las características de su personalidad y la de sus compañeros y compañeras de equipo, lo lleva a la práctica en situaciones reales de la organización.</p>	<p>Inicio: La maleta. Anexo 8</p> <p>Desarrollo: Descubro mi tipo de personalidad y sus principales características, realizando la prueba de personalidad: 16 personalities.com</p> <p>Se comparte la información sobre el tipo de personalidad de cada persona en un padlet</p> <p>Presentación de la estrategia: los 6 sombreros para pensar. Anexo 9</p>	<p>Hojas de papel de colores y lápices de color</p> <p>Test de personalidad</p> <p>16 personalities.com</p> <p>Padlet</p> <p>Presentación de CANVA con los concetos y autores</p>	<p>Las facilitadoras recogen la información en un padlet</p> <p>Tomar un vídeo con la participación</p>	<p>Sesión 5: 3 horas</p> <p>Actividad de inicio: 15 minutos</p> <p>Descubro mi tipo de personalidad: 1 hora y 20 minutos</p> <p>RECESO: 10 minutos</p> <p>Práctica de la técnica de los 6 sombreros: 1 hora y 20 minutos</p>
--	---	--	---	---	---	---

		<p>Taller 6:</p> <p>Negociemos y avancemos</p> <p>Explica técnicas de comunicación y negociación para aplicarlo en resolución de conflictos en la organización</p>	<p>Cierre:</p> <p>El Liderazgo actitudes del trabajo en equipo:</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=pf458D2xZEE</p> <p>Inicio: El nudo. Anexo 10</p> <p>Desarrollo: Anexo 11: Cinco Cs</p> <p>Actividad: Resolución de casos. Anexo 12</p> <p>Video corto ilustrativo sobre comunicación asertiva https://www.youtube.com/watch?v=B8q4-hrW5mk</p>	<p>Material impreso, cartulinas, hojas de colores, marcadores.</p> <p>Video sobre comunicación asertiva</p> <p>Material impreso elaborado por las facilitadoras</p>	<p>en el juego de roles.</p>	<p>Sesión 6: 3 horas</p> <p>Base del trabajo en equipo: 1 hora y 30 minutos</p> <p>RECESO: 10 minutos</p>
--	--	--	--	---	------------------------------	---

			<p>Actividad Estilos de comunicación. Anexo 13</p> <p>Cierre:</p> <p>Liderazgo y trabajo en equipo</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=XLJ0Fj-CkZk</p>	<p>Equipos.</p> <p>Material impreso (pistas)</p> <p>Pañuelo</p> <p>Cronómetro</p>		
--	--	--	--	---	--	--

Elaboración de un portafolio virtual por parte de las facilitadoras en las que se recogerán todas las producciones elaboradas por el equipo de trabajo y se entregará a la Dirección para y a cada coordinador de área para que lo tengan como insumo para replicar los talleres en sus respectivas áreas con el personal docente y administrativo.

Conclusiones

Una propuesta de planificación curricular permite la organización de todos los aspectos que se consideran para la formación de un grupo en diferentes contextos con el fin de mejorar sus condiciones laborales mediante el aprendizaje de técnicas y herramientas que generen comprensión de conceptos esenciales para fomentar el liderazgo y el trabajo en equipo en beneficio de la organización, facilitando los procesos de gestión.

Se determinó que al ser una población tan grande de docentes y administrativos, no es posible alcanzar a todas estas personas; no obstante, al seleccionar personas que ejercen puestos claves de liderazgo (Director, Subdirector, Coordinadores y personal administrativo) y capacitarlas en los ejes presentados en las propuestas, surgirá el efecto multiplicador, de tal manera que las herramientas adquiridas en la capacitación sean puestas en práctica en su quehacer y se puedan fortalecer los vínculos como equipos de trabajo que persiguen un mismo fin.

Además, la propuesta de planificación curricular secuenció una serie de conceptos relacionados con el liderazgo, orientados a potenciar estas habilidades en las personas colaboradoras de la ELCL para mejorar los procesos de gestión en la administración de la Escuela y crear un mayor sentido de pertenencia y motivación que promueva acciones para impactar de forma más efectiva en la comunidad educativa universitaria.

En el contexto de la ELCL, la planificación de un currículo orientado a las personas docentes y administrativas que laboran en la Escuela permite establecer oportunidades de crecimiento para estas personas colaboradoras potenciando en cada uno o una, habilidades de liderazgo para mejorar el trabajo en equipo de todas las áreas que confluyen en la dinámica institucional.

Referencias bibliográficas

- Hernández Rojas, G. Paradigmas en psicología de la educación. México: Editorial Paidós Educador, 1998
- Hernández-Hernández, C. & Benítez-Restrepo, M. (2011). Desmitificando el trabajo en grupo entre docentes de educación superior. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 4 (7), 169-184.
- Hernández Rojas, G. *Psicología de la Educación*. Editorial. 2018. El Manual Moderno, Mexico, Mexico. Recuperado de: https://books.google.co.cr/books?id=o09aDwAAQBAJ&lpg=PT86&ots=u_AKSOioIp&dq=Dimensi%C3%B3n%20psicol%C3%B3gica%20de%20un%20planteamiento%20curricular&hl=es&pg=PT3#v=onepage&q=Dimensi%C3%B3n%20psicol%C3%B3gica%20de%20un%20planteamiento%20curricular&f=false
- Jiménez Castro, Luis Manuel (2008). Enfoque curricular centrado en la persona. *Revista Educación*, 32(1),63-76. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=440/44032106>.
- Ministerio de Educación Pública, Programa de Estudio de Psicología, Educación Diversificada, Recuperado de : <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/programadeestudio/programas/psicologia2017.pdf>
- Molina Bogantes, Zaida (2014) *Fundamentos del currículo*. San José, Costa Rica. EUNED
- Manual de Técnicas y Dinámicas Grupales Volumen II (2013) Centros de integración juvenil, A.C. Para vivir sin adicciones
- Moreno, M. T., & Cobo, G. (2015). Gestión curricular por competencias y docencia universitaria. En *Blanco Y Negro*, 6(1). Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/enblancoynegro/article/view/13728>
- Posada Álvarez, R. (2004). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista Iberoamericana De Educación*, 35(1), 1-33. <https://doi.org/10.35362/rie3512870>
- Tinoco Gómez, Oscar, Quispe Atúncar, Carlos y Beltrán Saravia, Víctor (2014) *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria*. *Redalcy. Industrial Data*. 2014;17(2):56 – 66. ISSN: 1560-9146. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=816/81640856007>
- Tobón, S. E., Calderón, C. E. G., Hernández, J. S., & Cardona, S. (2015). *Sociedad del Conocimiento: Estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja*. *PARADIGMA*, 36(2), 7-36. https://www.researchgate.net/profile/Sergio_Tobon4/publication/288671205_Sociedad_del_Conocimiento_Estudio_documental_desde_una_perspectiva_humanista_y_compleja/links/568319e508ae1e63f1f01395.pdf
- Umaña Mata, A Et al (2014). *Guías para el diseño o rediseño curricular de planes de estudios de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica*. Recuperado de https://www.uned.ac.cr/academica/images/PACE/Plan_Estudios_UNED-



[PACE. GUIA PARA EL DISEÑO O REDISEÑO DE PLANES DE ESTUDIOS.pdf](#)

UNESCO (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Recuperado de:
http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

ESTRATEGIA CURRICULAR PROYECTO:

Transformarse



ANEXOS

(ESPECIFICACIONES
DE LAS ACTIVIDADES
PROPUESTAS)



transformación
con propósito

ANEXO 2

Módulo 1: El liderazgo en los equipos de trabajo para mejorar la gestión educativa

Taller 1: Construyamos el nuevo liderazgo en la organización

Anexo 1: Actividad de acercamiento: Presentación de las personas participantes

Las facilitadoras entregarán a cada participante una tira de papel con el nombre de una comunidad de la provincia de Heredia.

Posteriormente indicar a los participantes que deberán encontrar a su pareja quien es dueña de una tira de papel con la misma ciudad o pueblo.

Una vez hallada la pareja se deberán presentar respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Quién eres tú? ¿Qué haces? ¿Por qué viniste a este taller? ¿Quién soy yo? ¿Qué hago? ¿Por qué vine a este taller? Para finalizar la actividad, las parejas deberán presentarse mutuamente ante el resto del grupo

Anexo 2:

Se realiza una lluvia de ideas para presentar conocimientos previos sobre el concepto liderazgo, cada participante se registra en la aplicación Padlet mediante el enlace en el celular y cada uno aporta sus ideas en el muro con relación a:

¿Qué considera usted que es el liderazgo?

En plenaria se comentan dos ideas seleccionadas del muro para que las personas participantes aporten más información

Taller 2: Aprendiendo de los líderes y lideresas

Anexo 3: Descubramos características en la naturaleza

Las facilitadoras solicitan a los participantes que se comparen con algún elemento de la naturaleza con el que identifiquen rasgos de su personalidad. Posteriormente, reunir a los integrantes en parejas donde cada uno deberá comentar su nombre y el elemento de la naturaleza con el que se identificó explicando el porqué de esa comparación. La actividad concluye cuando todas las parejas han dicho al resto del grupo su nombre y el elemento con el cual se identificaron.

Anexo 4: Características de líderes o lideresas

Presentación de imagen de una persona lideresa: Madre Teresa de Calcuta, se conversa sobre sus características como lideresa

En grupos pequeños, comentan sobre líderes que conocen o admiran y dicen por qué. Se escoge uno o una sobre el cual presentar sus características. Se puede apoyar con una búsqueda de esas personas en la red

En plenaria exponer los líderes o lideresas que seleccionaron mediante un cartel que cada grupo Establecer las características que consideran que pueden seguir en el equipo, exponerlas ante el grupo.

Se asigna a una de las personas participantes para que vaya recogiendo las características que se mencionan

Elaboran un boletín con esas características de liderazgo usando una herramienta tecnológica

ANEXO 3

Módulo 2: Sentido de pertenencia y motivación

Taller 3: Conociendo la institución para la que laboro

Anexo 5: Características de mi organización

Actividad de inicio: Con una hoja decorada previamente y con el nombre de la Escuela, anotarán características positivas de trabajar en esta organización, luego observan el siguiente vídeo.

Observan y comentan sobre las semejanzas observadas en el vídeo y con lo anotado en las hojas sobre la ELCL

Anexo 6: Búsqueda en equipos de los objetivos, misión y visión de la ELCL y de la UNA.

En grupos de tres personas realizarán mediante un diagrama de Venn el análisis comparativo de los objetivos, de la misión y visión de la UNA y de la ELCL.

Con base en la actividad anterior y utilizando el padlet se construirán objetivos para los equipos que estén en relación con los objetivos y metas de la ELCL y de la UNA.

Elaboración de un broche con el escudo de la ELCL.

Taller 4: Yo pertenezco a la ELCL

Anexo 7: Identifiquemos aspectos motivacionales

Encuesta digital (previamente elaborada) se identificarán los aspectos motivacionales que cree que tiene en el área profesional y de la organización.

Mediante la herramienta mentimeter escriben los aspectos motivacionales elegidos y explican ¿por qué la eligieron?

Espacio de socialización para compartir sobre lo escrito.

ANEXO 4

Módulo 3. La comunicación en los equipos de trabajo

Taller 5: Lo que llevo en mi maleta

Anexo 8 Actividad de inicio: La maleta.

Las facilitadoras entregan hojas y colores a cada participante y posteriormente les indicarán que dibujen una maleta y que se imaginen que se van de viaje.

En este viaje sólo llevarán lo mejor de ellos mismos y dejarán lo que no les gusta, lo cual anotarán en la maleta dibujada.

Comparten sus “maletas” al resto del grupo

Anexo 9 Los 6 sombreros para pensar

Se pone en práctica la técnica de los 6 sombreros para pensar con una situación particular de la organización, escogen, según las características de la personalidad descubiertas en la actividad anterior cuál sombrero puede usar cada persona.

Se analizan los resultados y en plenaria y se comparten los hallazgos

Taller 6: Negociemos y avancemos

Anexo 10. Actividad de inicio: El nudo.

Las facilitadoras les piden a las personas participantes que se tomen de la mano y formen un círculo, donde todos queden de frente, posteriormente sin soltarse de las manos se entrelacen hasta llegar a formar un nudo con todos ellos dejando poco espacio amplio entre ellos.

Posteriormente se les pide que se observen y vean como están atrapados por la telaraña y ahora traten de desatarse sin soltarse.

Al finalizar la técnica, el facilitador les pide que reflexionen ¿cómo se sintieron atrapados?, ¿cómo le hicieron para salir?

Comentan sobre las diferentes formas en que negociaron para lograr el objetivo

Anexo 11. Cinco Cs

Se establecen los pasos de este modelo y se van desarrollando con el equipo (Cinco Cs

Modelo Drexler – Sibbet)

Construcción de conceptos en una plantilla en blanco para la reconstrucción de las ideas aprendidas

Anexo 12: Resolución de casos

Resolución de casos: Se forman equipos de 5 personas y a cada equipo se entregará un caso de situaciones reales de la Escuela.

Los equipos contarán con 10 minutos para exponer sobre la forma que resolvieron el caso dado.

Anexo 13: Estilos de comunicación

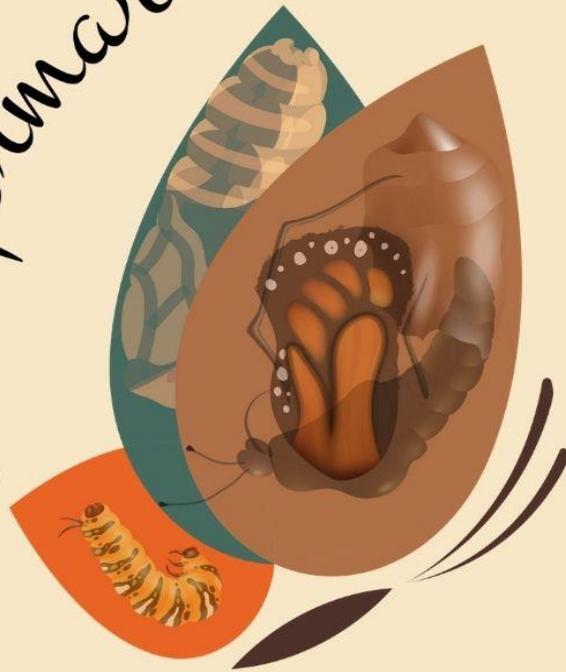
Se realizará una lluvia de idea para construir los conceptos sobre los estilos de comunicación más efectivos (pasivo, agresivo y asertivo)

Las facilitadoras solicitaran la conformación de grupos de 5 personas y cada grupo seleccionará una persona para vendar sus ojos. Posteriormente el equipo deber guiar a la persona a través del salón para encontrar objetos y las pistas que le llevará a la meta. El equipo que finalice primero obtendrá un premio.

Finalizada la actividad se realizará una plenaria para discutir sobre las dificultades que enfrentaron los equipos para alcanzar la meta.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Transformarse



DESARROLLA POR:

**ANA PATRICIA ARTAVIA GUTIÉRREZ Y
YORLENY FALLAS TREJOS**



transformación
con propósito



Tabla de contenido

TABLA DE CONTENIDO.....	2
INTRODUCCIÓN	3
JUSTIFICACIÓN	6
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
DEFINICIÓN DEL PÚBLICO META	10
MENSAJE ¿QUÉ VOY A COMUNICAR?.....	11
¿CÓMO LO VOY A COMUNICAR?	12
CRONOGRAMA	14
FINANCIAMIENTO	14
ARTÍCULOS PROMOCIONALES Y DE SENSIBILIZACIÓN	15
EVALUACIÓN	16
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PROYECTO:

Transformarse

Introducción

Una organización no puede avanzar exitosamente, sin que antes se consideren factores internos que afectan al recurso humano, tales como los estilos de liderazgos, las características individuales y de los grupos de los colaboradores, sumando otros elementos como la percepción y motivación en los equipos de trabajo, que en definitiva incidirán en la consecución de los objetivos propuestos, la autora Segredo (2011) se refiere a que el clima organizacional constituye un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. (p. 169).

Por tanto, las organizaciones deben considerar el clima organizacional como el termómetro que le permitirá a la gestión medir la temperatura del entorno y de esta forma identificar las necesidades reales de la misma y diseñar aquellas acciones que generará la corrección inmediata y al mismo tiempo plantear estrategias planificadas que les facilitará el logro de los objetivos propuestos. Así mismo, la valoración del clima organizacional se constituye en una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual. Segredo

(2011. p 174). Ente pequeño preámbulo es necesario citar a Chiavenato (1994) quien define el clima organizacional como las cualidades del ambiente laboral y que son experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Es por esta razón tener en cuenta los elementos mencionados por el autores y respecto al clima organizacional, pero la Estrategia de Comunicación del proyecto es fundamental definir claridad respecto al concepto de comunicación desde la competencia lingüística, pero con el tiempo se ha convertido en objeto de estudio de varias disciplinas que la han abordado desde distintas perspectivas, llegando incluso a reunirse para hacer análisis integradores del concepto, creando una definición que se aparta así del hecho meramente lingüístico y da cabida a otros aspectos como el social y el psicológico.

El autor De la cruz (s.f) define la comunicación como *“un proceso complejo marcado por muchos factores (cultura, cercanía de los interlocutores, estados de ánimo...) en el que, a pesar de haber diferencias entre las distintas personas, existen elementos comunes que son los que permite el proceso comunicativo”* p 20. También el autor se refiere a que en la comunicación es parte de determinados entornos y experiencias previas de los involucrados, entonces el emisor representa de manera simbólica (mensaje verbal o no verbal) aquello que quiere expresar y por otra parte el receptor haciendo uso de sus esquemas o experiencias, debe decodificar e interpretar el mensaje transmitido.

Covey (2019) señala los distintos elementos de una verdadera comunicación al referirse a que se establezcan lazos de confianza necesarios para abrir nuevas posibilidades y lograr lo que el autor llama comunicación en ambas direcciones,

donde se trata de una transformación y no de una transacción, en la cual las partes involucradas están satisfechas con los acuerdos logrados y se establece un vínculo verdadero y una relación de confianza.

Finalmente, es posible señalar que la capacidad comunicativa es indispensable para desarrollar otras habilidades en el liderazgo y no se trata solo de ser un gran orador o expositor, debe existir un equilibrio entre hablar y escuchar. Por ello, es importante señalar las cuatro habilidades comunicativas que debe poseer quien pretende desempeñarse adecuadamente tanto en lo profesional como en lo personal. En el sitio web EAE Business School, (2018) se ofrece una interesante clasificación que ilustra atinadamente los siguientes elementos:

5. **Escucha.**
6. **Empatía.**
7. **Comunicación no verbal.**
8. **Claridad y concisión.**

Dada la explicación anterior, **Transformarse** es un proyecto que pretende desarrollar procesos de comunicación y habilidades de liderazgo desde la concepción social y psicológica con el equipo administrativo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje (ELCL) de la Universidad Nacional, organización que no escapa a los matices que conlleva la gestión de las instituciones públicas y burocráticas, por lo que mediante una estrategia de comunicación que promueva la transformación personal desde el conocimiento de las habilidades de liderazgo, pasando primero por la introspección que conlleve a determinar cuáles habilidades, según su estilo de personalidad, se tienen como fortalezas y cuáles requieren

trabajar para alcanzar mayor trascendencia en su vida que impacte su entorno social, familiar y laboral.

Por lo anterior, es necesario el desarrollo de una estrategia de comunicación que promueva la emoción para tomar la decisión de realizar la auto gestión de un cambio que le traerá beneficios a su vida, por lo cual esta estrategia se enfoca en la promoción de acciones que motiven al equipo administrativo a involucrarse en **Transformarse** como la opción para iniciar este proceso de crecimiento personal.

Justificación

¿Quién no ha tenido un sueño o un anhelo sobre el cual piensa constantemente? ¿qué nos detiene a tomar la decisión para iniciar el proceso que nos lleve a alcanzar esa meta?

Con el proyecto **Transformarse** por medio del taller de sensibilización “Eres parte de mi equipo” se concientiza sobre la importancia del trabajo en equipo para motivar en cada persona el reconocimiento de sus habilidades de liderazgo e iniciar ese camino hacia un descubrimiento personal, que le inspire a luchar por sus metas y le conduzca hacia un desarrollo integral en el que combine, lo personal con lo profesional, para alcanzar mayor calidad en su vida y de esta forma aporte, desde sus habilidades, a los distintos entornos en los que se desenvuelve.

Este proceso de crecimiento en el que la persona aspira a un desarrollo integral, que puede generar trascendencia para convertir los sueños en realidad, encuentra su analogía en la naturaleza con el proceso de metamorfosis de las mariposas, el cual inicia con la oruga, posteriormente continúa con el cambio a la

crisálida (capullo), cuya etapa es fundamental y la más delicada para completar el ciclo y que salga la mariposa como en las personas pueden emerger el valor para luchar por las metas propuestas.

Transformarse plantea la consolidación, mediante el plan de mejora laboral “Líder de lo imposible” de cada persona administrativa el desarrollo de las habilidades de liderazgo sustentadas en las fortalezas de cada miembro para crear una cultura organizacional en la ELCL orientada a mejorar los procesos de comunicación, que promuevan cambios en el espacio laboral para mejorar las relaciones interpersonales que faciliten las acciones de gestión en la organización.

La estrategia de comunicación promueve el conocimiento de herramientas colaborativas de trabajo lúdico, para la implementación de iniciativas de liderazgo en atención de los procesos de mejoramiento de la gestión educativa y la cultura organizacional, que motive a las personas del equipo administrativo, por medio de la implementación de dos talleres y una charla con un profesional en coaching; así como material audiovisual, para propiciar conocimientos y sensibilizar al público meta, sobre habilidades de liderazgo, en cada persona, la visión sobre sí mismo y le permita elaborar un plan de desarrollo personal que transforme con pequeñas acciones su realidad y luego lo trascienda a sus distintos entornos.

El proyecto *Transformarse* nace de los hallazgos y el trabajo de investigación desarrollado en las siguientes etapas:

1. El análisis FODA realizado en el primer trimestre del 2020 en la ELCL cuyo objetivo fue presentar una propuesta de mejora del clima organizacional y el desarrollo de habilidades de liderazgo en los equipos, para el fortalecimiento de la gestión educativa de la escuela.

2. Investigación sobre el modelo de gestión educativa, el cual es un estudio realizado en el segundo trimestre del 2020 en la ELCL, en la cual se determinó que a partir de los modelos de gestión analizados, esta organización debe propiciar ambientes más colaborativos y participativos con acciones orientadas hacia un modelo en el que el liderazgo sea desarrollado en las personas que integran los equipos de trabajo, que les provea de solidez e independencia en su accionar, con estrategias comunicativas dirigidas e intencionadas, que a su vez genere la motivación y el sentido de pertenencia hacia la organización.
3. Otro elemento fue el trabajo y diseño de la *Planificación Estratégica Curricular* para la organización, también llevada a cabo en el segundo trimestre 2020, permitió materializar, a través de distintas actividades pedagógicas, las necesidades de formación relacionadas a habilidades de liderazgo desde un perfil procedimental y conceptual de la población meta.
4. El cuarto y último elemento, pero no menos importante, es la investigación desarrollada durante el 2020 (TFG), en la que se sustenta la creación del proyecto *Transformarse*, a partir de los hallazgos y conclusiones del trabajo final de graduación.

Maxwell (2015) dice “*una persona puede inspirar a una segunda persona a ser intencional y a otra. Esas personas pueden trabajar juntas. Pueden convertirse en un movimiento. Pueden producir un impacto*”, p. 5, las acciones mencionadas por el autor sustentan el poder que se puede generar en uno mismo para trascender, para convertir los sueños en realidad porque metas sin fecha son sueños, entonces,

¿Qué tiene que pasar para que usted decida transformarse y empiece a luchar por sus metas?

Transformarse le invita a tomar la decisión de iniciar una metamorfosis para realizar el cambio que hará que su vida trascienda, porque usted tiene el poder de escribir su propia historia, porque la única persona que tiene la potestad para tomar las decisiones y accionar el cambio, es usted, este es su momento, sea el cambio que usted quiere ver en el mundo (Mahatma Gandhi, 2016), sea la pluma que escribe su propia historia.

Objetivo general

Promover el proyecto **Transformarse** sobre habilidades de liderazgo, a través de una estrategia de comunicación, en el equipo administrativo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje de la UNA para el mejoramiento de la gestión educativa y la cultura organizacional.

Objetivos específicos

1. Desarrollar el taller de sensibilización “*Eres parte de mi equipo*” para potencializar la importancia del trabajo en equipo dentro del personal docente y administrativo de la Escuela de literatura y Ciencias del Lenguaje de la Universidad Nacional.
2. Consolidar el plan de mejora laboral “*Líder de lo imposible*” de cada persona administrativa de la Escuela de literatura y Ciencias del Lenguaje de la Universidad Nacional para la promoción de las habilidades de liderazgo en el equipo administrativo.

3. Fortalecer mediante herramientas colaborativas de trabajo lúdico la implementación de iniciativas de liderazgo para la atención de los procesos de mejoramiento de la gestión educativa y la cultura organizacional la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje de la Universidad Nacional.

Definición del público meta

El público meta corresponde a todo el equipo administrativo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje de la Universidad Nacional, conformado por 15 personas y en la que predomina el género femenino (11 mujeres y 4 hombres), siendo una población de adultos jóvenes que oscila entre los 39 años como edad promedio, 9 de ellos son personas casadas y 5 solteras. La mitad tienen hijos o hijas y entre las profesiones predominan se encuentra el personal secretarial. En lo referente a las conductas sociales y gustos hay una tendencia significativa a como la apertura al aprendizaje y capacitación profesional, así como a tener espacios de esparcimiento (viajes, hacer o ver deporte).

Para el proyecto ***Transformarse*** identificar los rasgos de personalidad es importante, pues esto influye mucho en el liderazgo de las personas y sus relaciones con sus pares y el entorno.

Debido a lo anterior, para tener un panorama más específico se aplicó el test de personalidad que ofrece la herramienta *Neris Analytics Limited*, el cual contiene una variedad de 16 personalidades y una vez que realiza el test puede visualizar los rasgos más importantes de una persona en cuanto su forma de abordar las diferentes situaciones que se le presentan y así como la posibilidad de tratar un problema y resolver conflictos.

La herramienta presenta cuatro tipos de personalidad divididas en: analistas, diplomáticos, centinelas y exploradores, cada uno de ellos contempla cuatro subcategorías:

Analistas	Diplomático	Centinela	Exploradores
<ul style="list-style-type: none"> •Arquitecto •Logico •Comandante •Innovador 	<ul style="list-style-type: none"> •Abogado •Mediador •Protagonista •Activista 	<ul style="list-style-type: none"> •Logista •Defensor •Ejecutivo •Consul 	<ul style="list-style-type: none"> •Virtuoso •Aventurero •Emprendedor •Animador

A continuación, se presenta de forma gráfica los resultados obtenidos en el test



Mensaje ¿Qué voy a comunicar?

Transformarse es una oportunidad para trascender desde su interior hacia sus relaciones interpersonales en la oficina y con otros. Esta transformación sucede desde lo interno de la persona, para lo cual, la estrategia de comunicación pretender

comunicar cómo transitar por ese camino que se plantea a través del proyecto, sensibilizando a las personas colaboradoras sobre sus fortalezas como equipo de trabajo que promueva un cambio de actitud versado en las habilidades de liderazgo que descubrirán mediante los procesos que desarrolla **Transformarse**.

También se comunica, mediante herramientas colaborativas que desarrolla el proyecto, cómo alcanzar acciones que le permita a cada miembro del equipo trascender desde sí mismo hacia los demás para consolidar una cultura organizacional de liderazgo que mejore la gestión en la organización para impactar en mejores servicios a la comunidad estudiantil que atiende la Unidad.

¿Cómo lo voy a comunicar?

El proyecto **Transformarse**, presenta un taller de sensibilización denominado “Eres parte de mi equipo” en el cual se pretende comunicar, la promoción de un cambio en la actitud de las personas colaboradoras del equipo administrativo para aplicar, en su desempeño laboral, utilizando habilidades de liderazgo que poseen y se motiven a potenciar aquellas que no sean sus fortalezas, a través de un proceso de transformación personal que motive en cada persona el reconocimiento de habilidades de liderazgo para iniciar su camino hacia un descubrimiento personal, y que le inspire a luchar por sus metas, conduciéndole hacia un desarrollo integral que combine lo personal con lo profesional para alcanzar mayor calidad en su vida y de esta forma aporte, desde sus habilidades, a los distintos entornos en los que se desenvuelve.

Transformarse consolida mediante el plan de mejora laboral “Líder de lo imposible” la promoción de las habilidades de liderazgo en el equipo administrativo,

las cuales se divulgan mediante una estrategia de comunicación que consiste en un spot con una duración de un minuto en el cual se realiza la sensibilización hacia la importancia del desarrollo del proyecto, para lo cual también se utilizará material promocional artículos como separadores de libros, lapiceros, llaveros, porta retratos, entre otros y también se recurrirá a mensajes por correo y WhatsApp, y la elaboración de un fondo de pantalla para las computadoras estacionarias de la oficina del equipo administrativo que se distribuirán, con el objetivo de que las coloquen en sus dispositivos para estar recordando el proyecto. A continuación, se presentan algunas muestras:



Bocetos de algunos de los materiales promocionales

Cronograma

El cronograma tiene varias fases para la implementación del proyecto, donde la estrategia de comunicación se utilizará en la primera y segunda fase como se observa a continuación:

Fase	Actividades	Cronograma
Oruga	<ul style="list-style-type: none">-Solicitud de avales y permisos para la implementación del proyecto-Consentimiento para realizar la investigación en la ELCL.-Desarrollo de la investigación.-Presentación de la propuesta curricular.-Elaboración de materiales audiovisuales y promocionales de sensibilización y su respectiva distribución entre los miembros del equipo.-Planeación del taller con el especialista	Enero a diciembre del 2020 Mayo 2021 Mayo 2021
Capullo	<ul style="list-style-type: none">-Elaboración del cronograma de actividades.-Continua la presentación y divulgación de Transformarse- Desarrollo del módulo uno y dos (según las fases) con los respectivos talleres y las actividades del proyecto.-Búsqueda de recursos humanos y materiales e incluye el taller con la persona especialista.	Junio y julio del 2021
Pupa		Agosto del 2021
Mariposa		Mayo del 2022
Vuelo		Julio del 2022

Financiamiento

El financiamiento de los materiales audiovisuales desde la creación del logo, slogan y otros materiales de propaganda el proyecto *Transformarse*, y el desarrollo de los talleres con la participación de un especialista en liderazgo se cotizan de la siguiente forma:

Artículos promocionales y de sensibilización

Cantidad	Objeto	Costo
1	Logo	¢40.000
30	Tasas	¢30.000
30	block de notas	¢15.000
30	lapiceros	¢30.000
30	llaveros	¢15.000
30	separadores	¢10.000
30	marcos para frases de motivación	¢30.000
30	Mascarillas y botellitas de alcohol en gel	¢60.000
1	Charla con especialista en liderazgo	¢100.000

El desarrollo de los talleres será mediante modalidad virtual, los cuales no conllevan una gestión de costo adicional para el proyecto.

Evaluación

El proceso de evaluación se realiza en las etapas de *mariposa* y *volando* en el proyecto Transformarse, las cuales conllevan actividades de realimentación individuales y grupales como las siguientes:

Programación de reuniones mensuales para abordar temáticas relacionadas a los procesos atendidos y escucha de los aportes que realizan las personas interesadas para toma de decisiones y que permitan accionar los cambios necesarios para el desarrollo del proyecto.

- d) Planeación de reuniones estratégicas y talleres: “Eres parte de mi equipo” y “Lideres de lo imposible”.
- e) Presentación de informes de la ejecución de los talleres y las acciones realizados de acuerdo con la programación, mostrando evidencias de los logros alcanzados y propuestas de mejora que surjan de la concientización y valoración del liderazgo como producto del aprendizaje alcanzado.
- f) Actividades formales e informales para socializar resultados (Asambleas y actividades lúdicas recreativas, almuerzos o cafés compartidos).

En esta fase se evalúan las actividades de formación curricular planificadas (talleres), según lo abordado en las anteriores objetivos específicos y se valora la aplicación de las habilidades de liderazgo en el equipo de trabajo, así como el impacto en el clima organizacional de la ELCL y la pertinencia de continuar con una segunda etapa, mediante estrategias de evaluación que aporten la información adecuada para la toma de decisiones sobre aquellos aspectos que han contribuido a mejorar las relaciones

interpersonales en el equipo y que hayan producido el mayor impacto en la eficacia de los procesos que atiende este departamento.

Las estrategias de evaluación consisten en:

- a) Elaboración de un muro en la aplicación Padlet sobre estilo de liderazgo
- b) Construcción del plan de desarrollo personal.
- c) Reuniones de socialización de resultados, con sesiones de grupos focales para la atención de conflictos reales del entorno laboral del equipo.
- d) Construcción y presentación del portafolio virtual.
- e) Aplicación de un instrumento a las poblaciones relacionadas al trabajo y servicio del equipo administrativo, que valore el nivel de satisfacción y mejora de los procesos de la ELCL.

Referencias bibliográficas

- Covey, Stephen (2019) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. PAIDÓS.
- Chiavenato, I (1994). Administración de recursos humanos. McGraw – Hill 2 edición.
- De la Cruz Lablanca, I (S.F.). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Gobierno de España*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tgDXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=La+comunicaci%C3%B3n+en+los+equipos+de+trabajo&ots=9gqcnw8Asg&sig=vXxfYLD2A26sbjNLCLLRKWcifCU#v=onepage&q&f=true>
- EAE Business School, (2018) sitio web <https://www.eae.es/actualidad/noticias/eae-business-school-publica-la-memoria-anual-2018>
- García Solarte, Mónica (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61 Universidad del Valle Cali, Colombia
- Maxwell, John (2015) Vivir intencionalmente, escoja una vida relevante. Casa Creación, New York, USA
- Mahatma Gandhi (2016) <https://www.revistainspiras.com/bienestar1/gandhi>



Neris Analytics Limited (2011) <https://www.16personalities.com/es>

Segredo Pérez, A.M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2), 167-177. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v25n2/ems13211.pdf>
municación

Capítulo V

Validación

Transformarse es el proyecto propuesto para la ELCL con base en la investigación elaborada sobre el liderazgo en los diferentes equipos de la organización, esta propuesta debe ser validada por las personas colaboradoras de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje como parte del alcance del mismo, en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) señala, en el capítulo V, el concepto como “el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado” (p. 94), para lo cual es necesario someterlo a la valoración por parte de la jefatura de la Unidad Académica y del grupo meta, el equipo administrativo.

Leones (2003) indica que es necesario “comprender la evaluación de proyectos como proceso de aprendizaje, tanto para el evaluador como para los que presentan los proyectos” (p. 11), por ello es importante para las investigadoras desarrollar este paso en *Transformarse*, con el fin de realimentar el proceso de construcción de la propuesta y realizar los ajustes según las necesidades de la población meta.

En el proceso de validación del proyecto es necesario coordinar con las nuevas autoridades de la ELCL que asumieron funciones el 20 de mayo, 2021, para presentarles el proyecto *Transformarse*, así mismo se incluirá a las personas que estaban a cargo de la gestión en el periodo anterior y que culminaron sus labores en mayo del 2021, debido a que fueron partícipes del proceso inicial de investigación efectuado durante el 2020.

La presentación será mediante una reunión con la herramienta de *Microsoft Teams*, en la que participan tanto la Directora Mayra Loaiza Berrocal y el Subdirector Jorge Paulo Barth Arroyo, como Ileana Saborío Pérez y Vianey Martín Núñez Arguedas, ambos directora y subdirector, salientes, para ello se establece el viernes 4 de junio del 2021. En este mismo espacio se presenta la propuesta de trabajar un taller de sensibilización, cuya temática será la motivación y el sentido de pertenencia con el equipo administrativo, lo que es considerado en el contexto actual de cambio de autoridades, pertinente y que aporta insumos que faciliten este proceso de adaptación a la nueva gestión.

Descripción:

1. Se realiza una presentación de los elementos esenciales del proyecto *Transformarse*, tanto a las autoridades que recién asumen las funciones de gestión académicas y administrativas de la Escuela, como las personas que conocieron el proyecto en su inicio y que finalizaron sus funciones el 17 de mayo, 2021.
2. Con la aprobación de las nuevas autoridades, se desarrolla un taller de aproximadamente una hora y treinta minutos, que en *Transformarse* se denomina: **Yo pertenezco a la ELCL**, el cual consiste en la presentación a grandes rasgos del proyecto, su origen, objetivos y posible puesta en marcha. Además, se realiza la sensibilización a conceptos propios del proyecto, la presentación del logo y eslogan y el spot del proyecto.

Estrategia de validación

Para la validación de *Transformarse*, se organizan dos actividades:

1. Presentación del proyecto a las autoridades

En el proceso de validación del proyecto, el primer paso es la presentación de *Transformarse* a las autoridades y al equipo que lideró la gestión 2016 - 2021 y las nuevas autoridades que asumieron funciones a partir del 17 de mayo 2021, debido a que el primero fue partícipe del proceso de investigación que dio origen al proyecto y el segundo es el actual equipo de gestión en la ELCL y se requiere de su aprobación para la aplicación del proyecto.

Esta sesión se organiza el viernes 4 de junio del 2021 a las 10:30 a.m. mediante la aplicación Microsoft Teams para lo cual se extiende invitación a

- ❖ Ileana Saborío Pérez, Directora 2016 - 2021
- ❖ Vianey Martín Núñez Arguedas, Subdirector 2016 - 2021
- ❖ Mayra Loaiza Berrocal, Directora 2021 - 2026
- ❖ Jorge Barth Arroyo, Subdirector 2021 - 2026

En la reunión se presenta como actividad inicial el *spot* de *Transformarse*, el cual contiene la idea fuerza, la motivación de hacer una transformación desde lo personal hacia lo profesional, tomando como base el desarrollo de las habilidades de liderazgo. Seguidamente se abrirá el espacio para la presentación, con el apoyo de la herramienta *Power Point*, en el cual se genere un conversatorio que permita el intercambio de aspectos fundamentales del proyecto para las consultas que tengan sobre los objetivos y estrategias del proyecto.

Un segundo aspecto es la formalización y solicitud de autorización a las actuales autoridades de la Escuela, mediante una carta, a fin de obtener el aval para la aplicación del taller: **Yo pertenezco a la ELCL.**

Una vez obtenido el permiso se elabora la invitación para el equipo administrativo y cuyo taller tendrá lugar el 11 junio del 2021 a las 9:30 a.m., para lo cual se utiliza la herramienta *Microsoft Teams*, bajo la presencialidad remota. Esto debido a la coyuntura actual respecto a la situación de la pandemia durante el 2021.

2. Validación del proyecto Transformarse con el equipo administrativo de la ELCL

El taller: Yo pertenezco a la ELCL contempla un espacio de introducción, que como se señala en el apartado anterior, se realiza una labor de sensibilización hacia el proyecto, que contempla un abordaje breve sobre el origen de este y su finalidad, así como su imagen gráfica.

En cuanto a las acciones propias del desarrollo del taller, se inicia con una actividad para identificar aspectos motivacionales del área personal y profesional, utilizando un video corto, titulado *7 ideas para Construir el Sentido de Pertenencia*, posteriormente, con la herramienta “*Miro*” escriben los aspectos elegidos y explican sus aportes en lo personal y a la organización. Finalizada la actividad, se hace una reflexión corta, para continuar con la actividad titulada “*Lo que llevo en mi maleta*” en la cual dibujan en una hoja una maleta y solo anotan aspectos positivos de su personalidad que llevan de viaje. Una vez finalizado se socializa para compartir la experiencia y resaltar lo positivo de las personas miembros del equipo. Todo lo anterior, según Módulo 2, taller 4 de la Estrategia Curricular, página 22 y 23. En el cierre se les solicita completar un instrumento de *Google forms* (previamente elaborado

con cinco preguntas) y que aporta insumos para el futuro desarrollo del proyecto y para la validación de este, mientras se escucha una canción de cierre. (Anexo programa desarrollado)

Análisis de la información

En cuanto a la evaluación y aportes de las autoridades sobre el proyecto de Transformarse, se obtiene una valoración positiva por parte de quienes ocupan el puesto de Directora y Subdirector, quienes manifiestan verbalmente, en la sesión en Teams, su total anuencia para que el proyecto *Transformarse* se desarrolle con el equipo administrativo de la ELCL, de tal manera que, se incorpora como parte del Plan Operativo Anual del 2022. Pero, también se da la apertura para que parte de la propuesta se desarrolle en su etapa inicial durante el II ciclo del 2021. Además, quienes dejan los cargos manifiestan que el proyecto *Transformarse* representa una oportunidad para fortalecer las áreas débiles del equipo, en medio de la complejidad de la gestión académico-administrativa de la Unidad Académica.

En relación con la presentación del proyecto *Transformarse* con el equipo administrativo de la ELCL, en términos generales hay una apertura y disposición de las personas por participar en la iniciativa y se observa entusiasmo por la oportunidad de mejora que representa el proyecto. La información para la validación de este equipo se recopila mediante un formulario de cinco preguntas (diseñadas intencionalmente) para este propósito.

Entre los señalamientos más relevantes, se pueden detallar los siguientes resultados:

- En la primera pregunta sobre su disposición de participar de *Transformarse* se muestra total anuencia a integrarse en el proyecto, de parte de quienes completaron el instrumento, valorando positivamente la propuesta.
- Ante la segunda pregunta en que se consulta sobre la necesidad de conocer estrategias que fomenten el trabajo en equipo, nuevamente se visualiza en las respuestas que se identifican con la idea de enriquecer esta habilidad como un beneficio que esto tiene tanto a nivel personal como profesional.
- Para la opinión sobre la frecuencia en que se deben habilitar estos espacios para participar de las actividades que ofrece el proyecto, la mayoría coincide en que puede ser dos veces al año, y un pequeño porcentaje indica que cada

dos o tres meses, lo que genera la oportunidad de realizar una proyección adecuada de al menos tres capacitaciones durante el año.

- En cuanto a la propuesta de desarrollo de habilidades de liderazgo según lo que se aprecia en todas las respuestas se cuenta con la apertura de las personas colaboradoras para desarrollarlas, pues consideran como una opción de mejora para sus relaciones interpersonales, lo que se visualiza como una ventaja para implementar Transformarse al contar con esta apertura.
- En cuanto a la consulta sobre cuáles otras habilidades son de su interés, llama la atención que en la mayoría de las respuestas coinciden en trabajar habilidades como la comunicación asertiva, la resiliencia y un aspecto novedoso que surge es la inteligencia emocional. Además, todos muestran interés por aprender las que se proponen desde *Transformarse*.

Con la recolección de la información que se suministra a partir de las dos sesiones en las que se presentó el proyecto, tanto a nivel de las autoridades como del grupo meta, en conclusión, se obtiene una valoración y aceptación positiva al proyecto *Transformarse*, así como se demuestra entusiasmo por participar, al considerar que representa una oportunidad de crecimiento a nivel personal, profesional y por ende la organización lo adopta e incorpora en sus objetivos operacionales para el 2022.

Como resultado de la aceptación en el proceso de la validación, la realimentación del trabajo determina la inclusión del cuarto módulo al proyecto Transformarse orientado hacia la inteligencia emocional, el cual incluye nuevos talleres que complementen el proceso de comunicación en otras áreas como la no verbal, la escucha, la empatía y que promueven otras habilidades que complementen la trascendencia del proyecto en la gestión.

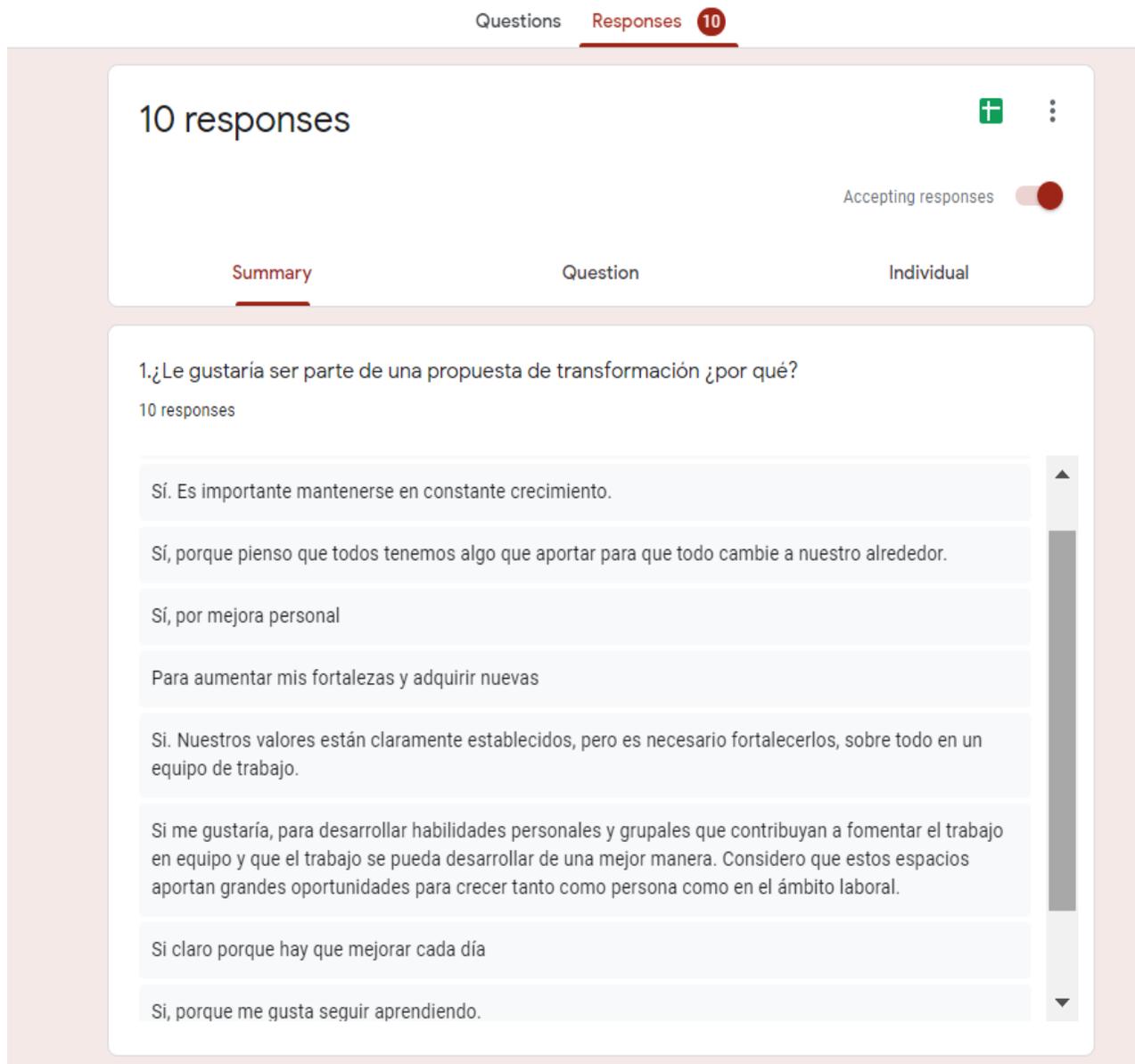
Un criterio para considerar de esta validación en el proyecto Transformarse, son las estrategias de evaluación de resultados que se aplicarán al finalizar cada módulo como parte del proceso de mejora de este, al garantizar las actualizaciones pertinentes e incorporar acciones y medir el impacto en el clima de la organización y por ende en la gestión.

Referencias bibliográficas

- Leones, M. (2003). Evaluación de proyectos educativos y de investigación: Los procesos cognitivos y el trabajo de los evaluadores. Trabajo de Maestría. *Uni-Pluri/versidad. Revistas.udea.edu.co* Universidad de Buenos Aires, Argentina 3(2) <https://revistas.udea.edu.co/index.php/unip/article/view/12291>
- Project Management Institute, “A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guides)”, 5a. Edition.

Anexos de la validación

Cuestionario aplicado a la población meta.



The image shows a Google Forms interface with the following elements:

- Navigation tabs: "Questions" and "Responses 10" (highlighted).
- Header: "10 responses" with a share icon and a menu icon.
- Control: "Accepting responses" toggle switch (turned on).
- Navigation: "Summary" (highlighted), "Question", and "Individual" tabs.
- Question: "1. ¿Le gustaría ser parte de una propuesta de transformación ¿por qué?"
- Response count: "10 responses"
- Responses list (from top to bottom):
 - Sí. Es importante mantenerse en constante crecimiento.
 - Sí, porque pienso que todos tenemos algo que aportar para que todo cambie a nuestro alrededor.
 - Sí, por mejora personal
 - Para aumentar mis fortalezas y adquirir nuevas
 - Si. Nuestros valores están claramente establecidos, pero es necesario fortalecerlos, sobre todo en un equipo de trabajo.
 - Si me gustaría, para desarrollar habilidades personales y grupales que contribuyan a fomentar el trabajo en equipo y que el trabajo se pueda desarrollar de una mejor manera. Considero que estos espacios aportan grandes oportunidades para crecer tanto como persona como en el ámbito laboral.
 - Si claro porque hay que mejorar cada día
 - Si, porque me gusta seguir aprendiendo.

FIGURA 19. RESPUESTAS POBLACIÓN META, CUESTIONARIO DE GOOGLE FORM

2. Considera necesario desarrollar estrategias que fomenten el trabajo en equipo y ¿por qué?

10 responses

Si. Por que siempre hay oportunidad de crecer y aprender.

Si, porque ninguna institución dígase trabajo, familia o donde pertenezcamos perdura sin el trabajo en equipo.

Si, las buenas relaciones fomenta un mejor ambiente laboral

Si, para convivir en un ambiente más armonioso

Si, porque las personas entramos en zonas de confort que en ocasiones nos hacen olvidarnos que todos somos diferentes y necesitamos estar unidos y apoyarnos, sobre todo en estos tiempos que vivimos.

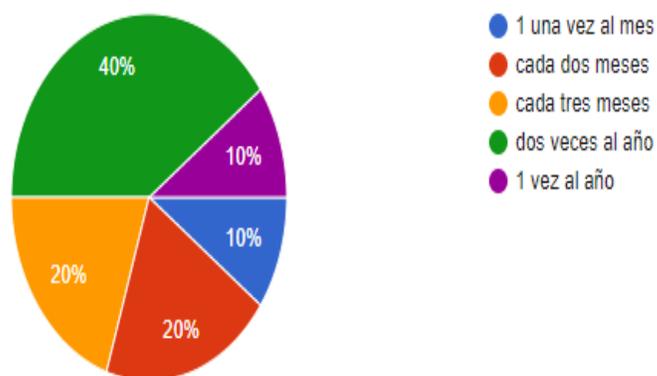
Considero que si es necesario. Muchas veces la dinámica diaria no permite que se fomente ese trabajo en equipo. Con estrategias claras permitirá que esto se facilite y las cosas fluyan de una mejor manera.

Si, porque es una forma de mejorar su calidad como profesional y persona

Si, porque eso nos ayuda a desarrollarnos cada vez más.

3. ¿Con qué frecuencia considera oportuno tener espacios de participación en este proyecto?

10 responses



4. ¿Le gustaría desarrollar habilidades como asertividad, la comunicación, empatía, trabajo en equipo, resolución de conflictos entre otras, para mejorar su vida personal y profesional? ¿por qué?

10 respuestas

Sí. Son habilidades muy importantes y poco desarrolladas.

Sí, porque todo lo que sea mejora nos ayuda a ser mejores personas.

Sí, por crecimiento personal

si, para tener una mejor comunicación con las personas con las que me relaciono

Sí. Es valioso ser un apoyo en cualquier equipo de trabajo. Al ser personas diferentes debemos aprender a considerar a los demás y poder apoyar en caso necesario, así como cambiar y mejorar como personas.

Claro que si, ya que esto me permitirá ser un mejor ser humano y una mejor profesional.

si, necesito mejorar algunos aspectos

Si, porque me gusta aprender.

Correcto, son pilares fundamentales dentro de una organización.

5. ¿Cuáles otras habilidades o temas recomendaría que se consideren para desarrollarse en futuros talleres?

10 respuestas

Unión de grupo

Inteligencia emocional y resiliencia.

Trabajo en equipo, comunicación y asertividad.

Comunicación asertiva

Inteligencia emocional para enfrentar situaciones de estrés

Comunicación es un tema interesante, sobre todo aprender a hablar claro, sin que los demás se resientan.

Responsabilidad, organización, desarrollo de confianza en el equipo, entre otros.

los que ofrecen me parecen bien

Nuevas Habilidades de conocimiento.

Fotos: Algunas evidencias

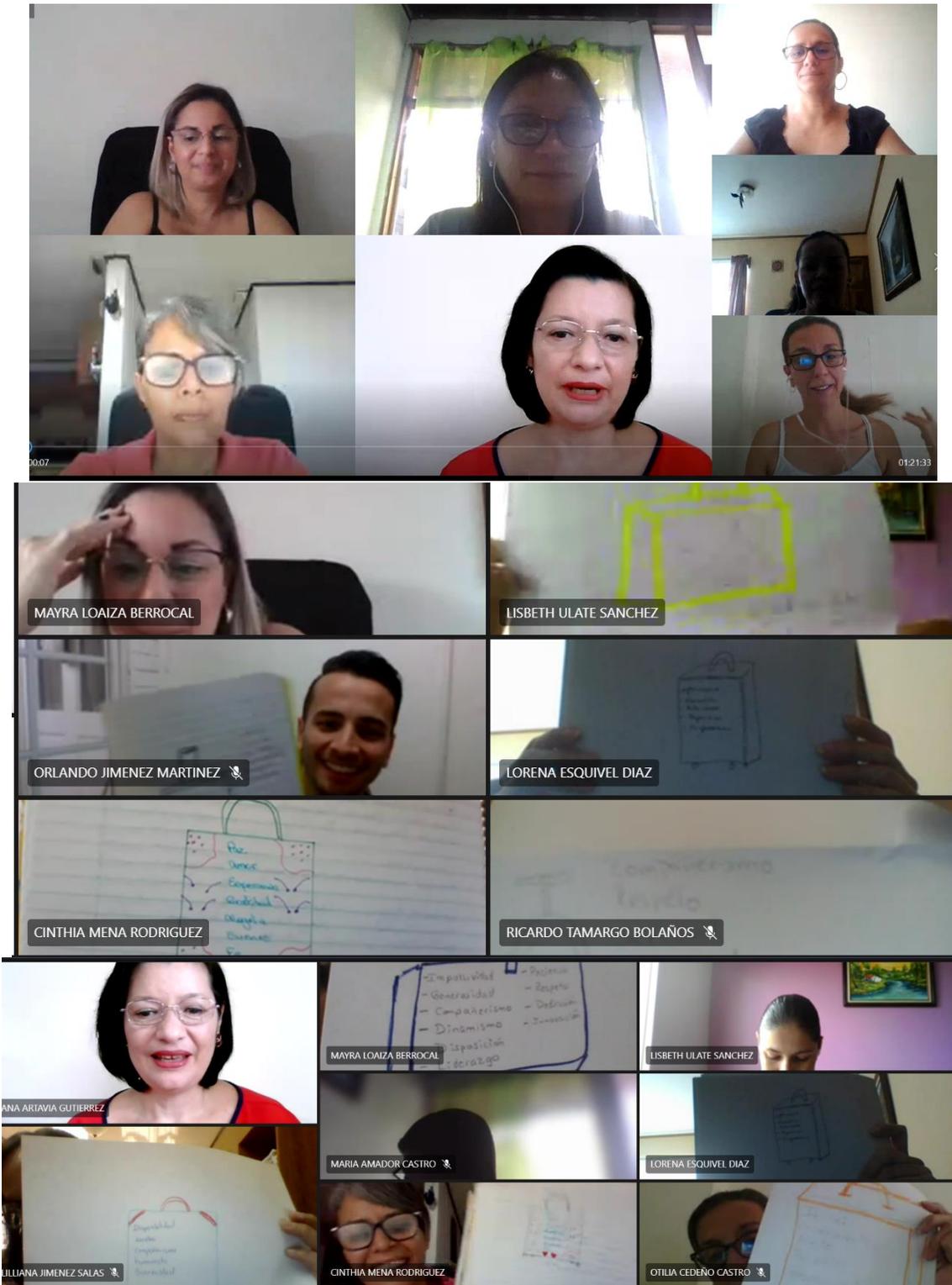


FIGURA 20. FOTOGRAFÍAS DEL TALLER DE VALIDACIÓN

Apéndice

EJE DE LEGISLACIÓN



Maestría en Gestión Educativa con énfasis en liderazgo
Curso: Dinámica de la Legislación Educativa
Profesor: MSc. Edwin Alberto Ortiz Mena

Visión general de la educación a partir de la legislación:
Una propuesta de transformación desde el liderazgo

Por: Ana Patricia Artavia Gutiérrez
Yorleny Fallas Trejos

Julio, 2021



Transformación
con propósito

Visión general de la educación a partir de la legislación: Una propuesta de transformación desde el liderazgo

Ana Patricia Artavia Gutiérrez
Yorleny Fallas Trejos
Costa Rica
yfallas@una.cr
partaviag@gmail.com

Resumen:

Costa Rica es un país que sitúa a la educación como recurso para la movilidad social, esto se puede constatar desde la creación de la Constitución Política en 1949, en la cual se establecen lineamientos claros y precisos de cómo se organiza este servicio social, lo cual se puede revisar en este ensayo, que además establece la importancia de la educación para la cultura en nuestro entorno social, dejando claro el proceso a seguir en correlación con las políticas de desarrollo nacional.

La Universidad Nacional, como casa de enseñanza superior y siguiendo esta línea marcada por la Constitución Política, regula desde el Estatuto Orgánico, cómo su organización y funcionamiento contribuirá en la formación de las personas profesionales que atiende, además, con una visión más amplia, proyecta su enfoque filosófico hacia todo el equipo laboral que sustenta el trabajo de esta universidad y en ese marco, *Transformarse*, proyecto producto del trabajo final de graduación, encuentra respaldo legal y jurídico para su impulso mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje.

Breve reseña de la Educación en Costa Rica

Costa Rica es un país privilegiado porque nuestros antecesores se preocuparon por establecer fuertes cimientos para el desarrollo de la educación y darle a esta una connotación de derecho inalienable para toda la ciudadanía.

Es así como es posible, al revisar la historia de nuestro país, encontrar desde los primeros pasos en la vida de República, que Costa Rica optó por establecer el derecho a la educación en la Constitución Política, convirtiéndola así, en un bien al

que toda persona costarricense puede acceder, y yendo más allá, también todo ciudadano que se establezca en nuestro país, siendo de otra nacionalidad, pueda gozar del mismo derecho. En el artículo 77 de nuestra carta magna, se lee: “La educación pública será organizada como un proceso integral correlacionado en sus diversos ciclos, desde la preescolar hasta la Universitaria”. (p. 18)

Además, según Arce (1992) el haber establecido el artículo 77 de la Constitución Política, esto adquiere una relevancia trascendental en la historia de la educación en el país, puesto que a través de este artículo se define el carácter orgánico que debe tener la educación en sus distintos niveles en Costa Rica. El texto ordena lo referente a la educación en el país, pues lo señala como un proceso integral, que el sistema educacional debe adecuarse a las etapas de desarrollo de las personas y sus capacidades intelectuales. Por lo tanto, ordena la división del sistema en ciclos los cuales están correlacionados. Además, le corresponde al Consejo Superior de Educación dirigir la enseñanza, aprobar los planes y programas de estudio para la educación preescolar, la general básica y el ciclo diversificado. Velar porque la educación se estructure como un proceso y se cumpla con esta correlación. El texto constitucional logra definir lo que conocemos hoy como educación y cómo la organizamos.

Bajo esta misma concepción, se procuró establecer los principios de la educación superior, y que según la temática a desarrollar en este escrito es importante hacer alusión a la educación superior pública en Costa Rica, cuyo cimiento se encuentra en el artículo 84 de la Constitución, en el cual se lee lo siguiente:

La Universidad de Costa Rica es una institución de cultura superior que goza de independencia para el desempeño de sus funciones y de plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, así como para darse su organización y gobierno propios. Las demás instituciones de educación superior universitaria del Estado tendrán la misma independencia funcional e igual capacidad jurídica que la Universidad de Costa Rica. El

Estado las dotará de patrimonio propio y colaborará en su financiación. (p. 19)

En la Constitución Política está establecida la facultad para la educación superior como un órgano independiente con capacidad jurídica, pero desde la reforma por la ley 5697 de 1975, se estableció que las universidades públicas, gozan de financiamiento por el Estado incluyendo, con las mismas funciones y garantías que la Universidad de Costa Rica.

De esta forma según Rodríguez (2018) queda sustentada la legalidad de la educación superior en nuestro país y a partir de la reforma citada anteriormente, se proporciona a este nivel educativo de todas las facultades de capacidad jurídica, patrimonio, función de formación profesional, posibilidad de discutir y aprobar proyectos de ley en relación con sus competencias, lo cual es posible leer en los artículos 84 al 88 de la Constitución Política. El principio de libertad de cátedra, incluido dentro de los supra citados artículos de la Constitución le da la potestad a estas instituciones de establecer el enfoque filosófico sobre el cual orientará la formación profesional a la que se dedica cada institución.

La importancia de la educación y la cultura en el entorno social

Según la ONU, la educación proporciona las “capacidades y conocimientos críticos necesarios para convertirnos en ciudadanos empoderados, capaces de adaptarse al cambio y contribuir a la sociedad”. Además, es también sabido que la educación está protegida en la Declaración Universal de Derechos Humanos, y reconocida como uno de los cinco derechos culturales básicos.

Estos señalamientos no son antojadizos, ni ocurrencias circunstanciales, se ha demostrado a lo largo de la historia cómo las sociedades pueden cambiar sus entornos a partir de las opciones de acceso a este derecho fundamental. Es por lo cual en el Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2022, se establecen criterios relacionados con el derecho y el deber de la educación. En el Plan se contempla que para enfrentar los retos se debe habilitar el espacio de trabajo interinstitucional

e intersectorial de manera integral, para lo cual se establecen siete áreas estratégicas de articulación, siendo el número cinco: Educación para el desarrollo sostenible y convivencia. (p. 46).

Para atender al llamado desde este plan y de la CEPAL, se señala que la desigualdad es un fenómeno transversal que obstaculiza el crecimiento y desarrollo de los países, al evidenciar que las brechas sociales tienen un efecto negativo en la productividad, fiscalidad, sostenibilidad ambiental y el acceso al conocimiento (p. 56) lo cual implica que la educación debe asumir un papel de trascendencia en la formación profesional, asegurando que toda población, sin discriminación alguna, tenga acceso ella y deben por lo tanto establecerse políticas públicas para que a partir de ahí, proceda a generar los procesos de enseñanza que contribuyan a los ejes del Plan Nacional de Desarrollo con miras al Bicentenario de nuestra Patria, pues como lo indica este documento, la cadena de vínculos entre todos estos elementos es clave para lograr una reducción sustantiva de la desigualdad en los países. (p.56)

Estas no deben verse como iniciativas aisladas, más bien metas que contemplen programas de inclusión a la educación preescolar, general básica, diversificada, técnica y la educación superior; así como la atención a personas en condición de riesgo social con el propósito de brindarles una opción diferente para sus vidas y de esta forma atender de manera, directa flagelos sociales como la pobreza, la violencia, narcotráfico y las adicciones que corroen a las personas y por ende sus entornos sociales.

En este punto, el señalamiento de González y Castaño (2020) es extremadamente precisos cuando explican que

(...) la educación es un factor trascendental para el desarrollo humano global, el progreso cultural de las naciones y la plenitud existencial de cada persona. (...) Esas habilidades y el logro de elevadas metas que facilitan la formación del ser humano siempre han sido de vital importancia y, actualmente, con mayor razón, en un mundo que avanza a gran velocidad y

exige un aprendizaje continuo, transformador e innovador para estar a la altura de los desafíos de la humanidad. (p.177)

Con base en este breve referente teórico sobre la educación, queda en evidencia, que si bien los desafíos son gigantes en materia de educación, calidad e inclusión y que los tiempos son difíciles, es el momento de caminar sobre las líneas trazadas, sin dejar de reconocer que a pesar de las deficiencias del sistema y que es mucho lo que queda por mejorar, lo cierto es que Costa Rica ha demostrado que con la herramienta de la educación y la inversión en ella, le ha permitido a sus pobladores acceder a mejores opciones de empleo y la atracción de inversión internacional gracias a la calificada mano de obra; cuenta con bajas tasas de analfabetismo en relación con otros países del istmo; y entre sus objetivos, como se mencionó, hay iniciativas consolidadas en materia de desarrollo sostenible, programas de acción social para poblaciones altamente vulnerables e inclusive las poblaciones indígenas, y lo más importante se continúan haciendo esfuerzos por alcanzar a toda la población y garantizar que tengan una oportunidad en la construcción de sus proyectos de vida.

El derecho educativo como rama del derecho administrativo en el sistema educativa costarricense

Para el funcionamiento de una sociedad, organización o sistema es necesario tener normas que regulen el actuar de quienes la integran, de ahí que, según lo señalan González y Castaño (2020)

(...) la educación forma parte de la cultura de una nación, como conjunto de significados y valores que la caracterizan. Y, por tanto, el derecho como sistema regulador de la convivencia, dotado de coactividad para que se cumplan sus normas, es un marco legal necesario de la educación como parte de la cultura de un país. La cultura de la educación, además del marco jurídico contenido en el derecho de la educación, representa un conjunto de valores

que hacen posible el desarrollo de la educación en las personas y en la colectividad, distinguiéndose netamente de otros aspectos distintos de la cultura educativa. (p. 185)

Partiendo del anterior señalamiento y de lo discutido en clase es innegable la importancia del derecho educativo, pues no es posible imaginarse todo lo que conlleva el sistema de educación de un país sin ningún tipo de regulación o norma. En Costa Rica esta regulación comienza como, ya se ha mencionado, desde la Constitución Política, la conformación del Consejo de Educación Superior, instancia que lleva la batuta en lo referente a la regulación de los planes y programas de estudios, posteriormente el Ministerio de Educación Pública cuyo rol más importante es la ejecución de los planes y programas aprobados por el Consejo Superior de Educación; así como la administración de los recursos materiales y humanos en los centros educativos. El mismo está supeditado a todas las normas que regulan la administración pública y leyes conexas. Además, a estas instancias les corresponde supervisar lo referente a la oferta académica privada.

En cuanto a materia de educación también fueron conformados el CONARE que lidera a las organizaciones de educación superior pública y el CONESUP que regula la educación superior privada.

Asimismo, existen las normas jurídicas como la Ley Fundamental de Educación (2160), el código de educación, el Reglamento del Consejo Superior de Educación, el Reglamento de Evaluación de los aprendizajes, también todo lo relacionado a procedimientos entre los que se pueden citar ordenamientos para la aplicación de acciones correctivas en centros educativos, los relacionados al derecho disciplinario en la función pública, entre muchos otros y el principio del debido proceso.

Todo lo anterior, deja en evidencia lo amplio que puede ser el derecho educativo y cuyo ámbito de acción no se reduce a la aplicación de una simple norma, más bien tiene su propio campo legal y adicionalmente se complementa con todas las regulaciones de país, sea en materia laboral, judicial y administrativa.

El respaldo legal y jurídico de la investigación del Trabajo Final Graduación y el proyecto Transformarse

Después del recorrido sobre algunos de los postulados referentes a la legislación y a la educación como derecho constitucional, es de interés para las autoras comprender el marco jurídico de la Universidad Nacional (UNA), el cual se sustenta en su Estatuto Orgánico y el que regula la organización y el funcionamiento de la Universidad (2015) donde se encuentran entre otros, tres aspectos que se consideran fundamentales como:

Tiene como misión histórica crear y transmitir conocimiento en favor del bienestar humano, mediante acciones que propicien la transformación de la sociedad para llevarla a estadios superiores de convivencia.

Honra la libertad, la diversidad, la búsqueda de la verdad y la sustentabilidad natural y cultural, en beneficio del conocimiento, la equidad, la justicia y la dignificación de la condición humana.

Cumple su misión mediante la docencia, la investigación, la extensión social y la producción intelectual. Tales acciones se derivan de un quehacer innovador, pertinente y oportuno, que procura el diálogo entre las diferentes disciplinas, con una visión prospectiva. (p. 17)

Estos tres aspectos permiten comprender la visión macro que tiene la universidad en el compromiso con su comunidad educativa, en la que se puede observar criterios como el bienestar humano, la libertad, la diversidad, la verdad, la equidad, la justicia y la dignificación humana, con ello se sustenta el quehacer de la institución y a partir de estos valores se erige todo el trabajo de la organización.

La importancia de traer a colación esta información es debido a que el proyecto *Transformarse* puede hallar su asidero legal en el primer aspecto, pues el mismo se refiere a la transformación de la sociedad, lo cual también justifica desde

una visión ética los principios, fines y valores de la UNA, de los cuales, para efectos de la investigación se escogen

Principios: Probidad y transparencia

Valores: Equidad y participación democrática

Fines: Identidad, compromiso e interdisciplinariedad

Los principios, valores y fines señalados se conciben en el proyecto *Transformarse*, se visualizan en una persona colaboradora de la organización con una formación en liderazgo, que promueva la honestidad en la ejecución de sus funciones laborales para usar de manera correcta los recursos institucionales, proyectándose hacia el desarrollo de un sentido de pertenencia con la universidad, a través de todos sus actos, cumpliendo con el compromiso adquirido desde los principios establecidos.

Estas acciones deben formar parte del clima organizacional como una cultura propia, que las personas colaboradoras aportan a la institución, para garantizar el ejercicio de estos principios, el cual señala el camino que sigue la organización como tal.

El proyecto *Transformarse*, es una iniciativa que busca la formación de un auténtico liderazgo, de manera que las personas, con distintas metodologías, serán orientadas al descubrimiento de sí mismas y a desarrollar habilidades personales y profesionales que contribuirán finalmente con el ambiente laboral, por lo tanto, este resurgimiento de su cultura y clima organizacional impactará positivamente en la población estudiantil, quienes son el fin principal de la organización. Aunado a lo anterior, si este grupo de colaboradores logran sustentar cada una de sus acciones en la ética y valores morales e institucionales, se estaría respondiendo a un Plan Nacional en el que la inclusión es un factor de gran trascendencia.

Asimismo, si proyecto *Transformarse* logra permear el quehacer de la organización para la cual fue diseñado, a mediano o largo plazo, dará frutos del trabajo, lo que permite soñar en que otras unidades académicas de la Universidad,

apostarán por un cambio convirtiéndose en un efecto multiplicador que trascienda a las aulas, de tal manera que la población estudiantil sea partícipe de este liderazgo comprometido con la educación, la ética y los valores, por ende serán profesionales con un valor agregado, no solo por su ya probada formación académica, sino que también por la integralidad de su preparación en la que se refuerzan las distintas áreas a nivel personal que incluyan habilidades y competencias para la sana convivencia en sociedad.

No se puede dejar de mencionar que, como se indicó al inicio de este escrito las universidades gozan de autonomía universitaria, las mismas están sujetas a las regulaciones y normas del Estado costarricense y se regula por leyes como la Ley general de Administración Pública, Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, todas las directrices emanadas por la Contraloría General de República, el Poder Judicial entre muchos otros y por ende está sujeta a las regulaciones para la atracción y contratación del talento humano. En esto último se sustenta el diseño de los perfiles de los colaboradores administrativos de la institución y es donde el proyecto *Transformarse* podría llegar a influir como una propuesta de mejora continua de la persona que se desempeñan en estos cargos.

Algunas reflexiones finales

Después de reseñar, algunos de los datos sobre el origen y trascendencia de la educación superior, es claro que se tiene un verdadero tesoro, pues el aporte social es invaluable, siendo que a nivel centroamericano se identifica al país con altos índices en educación, esto se debe sin duda a los hombres visionarios que establecieron el derecho a la educación pública desde la Constitución, pero que, además, lograron establecer el rol tan importante de la educación superior en este documento. La universidad pública le ha dado al país grandes aportes en áreas como la investigación, en ciencia y tecnología, cultura, entre otras. En consecuencia, Costa Rica ha logrado a lo largo de los últimos años atraer inversión extranjera en

áreas como turismo y tecnología, mientras que la realidad de algunos países del istmo es muy distinta respecto a las aspiraciones laborales de sus pobladores.

Además, no se puede dejar de mencionar la ya conocida movilización social, que le ha permitido a la población costarricense aspirar a mejores condiciones de vida, lo cual se convierte en una inversión a corto y mediano plazo, misma que se ve reflejada en la calidad de profesionales que ingresan al mercado laboral.

Los desafíos de la educación superior en los tiempos de la sociedad del conocimiento son innumerables, evidentemente, en este escrito no es posible profundizar en ninguno de ellos, pero en medio de la crisis económica que vive el país y la emergencia sanitaria, el rol de la educación superior debe ser tomado en cuenta, no solo para discusión en temas relacionados a la autonomía universitaria (lo cual de suma importancia), ni para temas de su administración y regulaciones como tal; sino porque es el puente que marcará la diferencia en la aspiración de una sociedad más justa, inclusiva y preparada para los retos del futuro, que apueste por individuos con formación integral, crítica, reflexiva, humana y que sea pertinente con las exigencias del mundo globalizado.

Este panorama ha permitido que las instituciones de educación hayan hecho una reflexión sana sobre su labor sustantiva, lo cual posiblemente permitirá que afloren nuevas ideas e iniciativas que terminarán por influir y modificar la sociedad actual. No sabemos cómo será el mundo en el 2050 o más, (es posible tener alguna vaga perspectiva de ello); en razón de lo anterior, desde el proyecto *Transformarse* se propone una visión distinta del desarrollo de habilidades de liderazgo, que si bien, en primera instancia está hecho con base en un estudio para una organización en específico, esta iniciativa podría modificar a mediano y largo plazo la cultura y clima organizacional, de tal manera que puede llegar ser adoptado por la Facultad misma y luego por otras instancias universitarias, teniendo siempre en cuenta en cada paso de su ejecución los *principios: Probidad y transparencia, los valores: Equidad y participación democrática y fines: Identidad, compromiso y interdisciplinariedad.*

Referencias:

Arce, C. (1992). Derecho Educativo. Editorial UNED. Costa Rica.

González, F. y Castaño R. (2020). Análisis conceptual y metodológico del derecho educativo. San José, Costa Rica. ISOLMA. Recuperado de: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/81782/An%C3%A1lisis%20conceptual%20y%20metodol%C3%B3gico%20del%20Derecho%20Educativo.pdf?sequence=1#page=179>

MIDEPLAN (2018) Costa Rica. Plan Nacional de Desarrollo y de inversión pública del Bicentenario 2019 - 2022 <https://www.mideplan.go.cr/plan-nacional-de-desarrollo-y-de-inversion-publica-2019-2022-tendra-un-seguimiento-exhaustivo>

Rodríguez J. (2018). Construyendo una Esperanza. Esbozo histórico de la creación y desarrollo de la Universidad Técnica Nacional, Alajuela, Costa Rica, Editorial UTN.

Tribunal Supremo de Elecciones (1949) Constitución Política de Costa Rica. Normativa. Recuperado de: <https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/constitucion.pdf>

Universidad Nacional. (2015). Estatuto Orgánico. Heredia, (N.º 8-2015). Recuperado de <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6693/ESTATUTO-ORG%C3%81NICO-UNA-digital.pdf>

EJE DE LA ÉTICA PROFESIONAL



Maestría en Gestión Educativa con énfasis en liderazgo
Curso: Liderazgo y ética profesional
Profesor: Msc. Carlos Roverssi Rojas

Proyecto Transformarse: Una propuesta desde la ética

Por: Ana Patricia Artavia Gutiérrez
Yorleny Fallas Trejos

Julio, 2021



transformación
con propósito

Proyecto Transformarse: Una propuesta desde la ética

Para el funcionamiento de una sociedad, una organización, un proyecto o la familia es necesario tener normas que regulen el actuar de quienes la integran. En el momento histórico que vive el mundo, en el cual el intercambio de datos fluye de una nación a otra en segundos, se requiere una verdadera gestión del conocimiento para lograr la transformación de la sociedad en los propósitos correctos. Definitivamente, el progreso modifica la calidad de vida y se presenta un abismo en cuanto a la ética y la moral, y con frecuencia se escuchan cuestionamientos de quién o qué define lo correcto o lo incorrecto. Es así como la deslealtad, la indiferencia, aparecen y ganan terreno en las sociedades modernas, lo que está en contraposición a la búsqueda de crecimiento y la construcción de proyectos para el desarrollo de las naciones y por ende sociedades más inclusivas y justas.

Bajo este enunciado la Universidad Nacional es una institución benemérita de la educación costarricense y en su Estatuto Orgánico (2015) se regula la organización y el funcionamiento; no obstante, para el presente escrito se tomarán como referencia aspectos que se resaltan en este documento y los cuales tienen que ver con la acción sustantiva de la institución, en relación con el ser humano que se pretende formar para el ámbito profesional, el cual ostente de valores éticos y morales, aspecto que se visualiza desde la misión

(...) histórica crear y transmitir conocimiento en favor del bienestar humano, mediante acciones que propicien la transformación de la sociedad para llevarla a estadios superiores de convivencia.

Honra la libertad, la diversidad, la búsqueda de la verdad y la sustentabilidad natural y cultural, en beneficio del conocimiento, la equidad, la justicia y la dignificación de la condición humana. (p. 17)

La cita anterior, permiten comprender desde una visión macro el compromiso de la institución con su comunidad educativa, en la que se pueden observar criterios como el bienestar humano, la libertad, la diversidad, la verdad, la equidad, la justicia y la dignificación humana, con ello se sustenta el quehacer de la institución. Acciones, que, en la actualidad, son muy pertinentes si verdaderamente se quiere construir una sociedad diferente e influenciar en el proyecto de vida de las personas.

Y ¿por qué se hace la reflexión anterior? La respuesta es que es necesario traerla a colación para establecer el marco ético y filosófico que sostiene a la organización y por ende es uno de los ejes transversales que fue considerado en la investigación que dio origen al proyecto *Transformarse*, por lo que también será necesario abordar de manera breve el concepto de ética profesional y que según Rojas (2011) la define como un “compromiso vivencial que va más allá de la norma escrita y debe hacerse efectivo teórica y prácticamente.” (p. 1), desde este concepto es posible explicar que, la ética va más allá de lo plasmado en su en los estatutos, lineamientos, fines, principios, políticas o lineamientos, implica el compromiso de las personas de asumir con valentía los distintos roles en los que se desempeña en una sociedad.

En esta misma línea, las organizaciones definen para su desempeño el orden moral y ético de su transitar, con relación a ello establecen los principios, fines y valores que dan el norte para el planteamiento de los objetivos estratégicos, pero en la actualidad sería importante adicionar la ética profesional de los colaboradores, que según Yurén (2013) sostiene que:

La ética profesional en el mundo actual tendría que incluir una faceta poco tomada en cuenta en las estrategias universitarias, que consiste en la constitución del profesional como sujeto práxico, es decir, como un sujeto con agencia, capaz de transformar representaciones, prácticas y estructuras sociales, teniendo como horizonte la dignificación de la vida. (p. 6)

El concepto de transformación social referido del Estatuto Orgánico, los principios, fines y valores de la institución, así como el concepto de ética profesional dado por Yurén (2013), sustentan el componente ético de la investigación, dada la imposibilidad de abordar en su totalidad los principios, fines y valores de la Universidad Nacional, se optó aquellos que tienen mayor relación con el aspecto filosófico del estudio, el cual como se indicó anteriormente, se materializa en el proyecto *Transformarse*.

Principios: Probidad y transparencia

Para entender por qué se escogen estos dos principios, es necesario hacer una breve definición y Aedo (2001) define la probidad como (...) “la rectitud y moralidad a que tiene que ajustarse la conducta humana y en lo público, la que debe observarse en el ejercicio de funciones públicas, lo que supone el cumplimiento cabal del comportamiento debido o justo”. (p.111)

Asimismo, Guerrero citado por Naessens (2010) la palabra transparencia se utiliza de tres formas: “como cualidad de un objeto, como atributo de un sujeto y como atributo de un grupo de sujetos” (p. 9), pero también Naessens (2010) se refiere a que la transparencia “es uno de los valores éticos que todo servidor público debe aplicar en el ejercicio de su función”, (p. 8) y de este principio surgen entonces los conceptos de *derecho a la información, el acceso a la información y la rendición de cuentas* (p. 8).

Estos dos principios, desde *Transformarse*, visualiza las personas colaboradoras de la organización con una formación en liderazgo que promueva la honestidad en la ejecución de sus funciones laborales para usar de manera correcta los recursos institucionales, proyectándose hacia el desarrollo de un sentido de pertenencia con la universidad, a través de todos sus actos, cumpliendo con el compromiso adquirido desde los principios establecidos.

Estas acciones deben formar parte del clima organizacional como una cultura propia, que las personas colaboradoras aportan a la institución, para garantizar el ejercicio de estos principios, el cual señala el camino que sigue la organización como tal.

Valores: Equidad y participación democrática

El definir estos valores en el proyecto *Transformarse* no es una decisión antojadiza, y por ello entender mejor su significado es esencial, en primera instancia la definición de equidad que para el caso que nos ocupa el concepto dado por Braverman y Guskin, citados por Hernández (2008) se entiende como “la ausencia de disparidades sistemáticas en salud (o sus determinantes) entre grupos sociales más o menos aventajados, en función de la riqueza, el poder o el prestigio” (p. 74). En este sentido la equidad se relaciona con lo justo y la forma de entender lo justo “tiene implicaciones en la acción individual y colectiva...” (p. 74). Y lo anterior, está muy relacionado con el valor de *participación democrática* que en el mismo

Estatuto Orgánico define como la participación de la comunidad universitaria en “la toma de decisiones (...), mediante el ejercicio de la libertad de pensamiento y la expresión responsable” (p.20).

En la búsqueda del liderazgo interior, *Transformarse* propone el autodescubrimiento de las fortalezas en cada individuo, pero también el reconocimiento de aquellas debilidades sobre las que debe trabajar para hacer de ellas oportunidades de crecimiento personal que luego trascienden hacia la organización, lo cual potencia una mayor motivación para participar en las diversas acciones que realiza la organización, desde una concepción democrática que estimule una gestión educativa más efectiva de los servicios que ofrece.

La interiorización de estos valores en las personas colaboradoras se orienta a un aprendizaje de la organización para llevar a la práctica diaria, en la construcción de una ética grupal, promoviendo un compromiso que aspire a las acciones justas y equitativas, con una mayor participación en la toma de decisiones que sin lugar a duda incidirá en la mejora del clima organizacional de la ELCL.

Fines: Identidad, compromiso e interdisciplinariedad

Ahora bien, en cuanto a los principios queda claro que serían necesario muchas páginas para lograr una adecuada conceptualización, sin embargo, realizar algunas aproximaciones teóricas permitirá tener una visión más amplia del proyecto *Transformarse* y es así como, según Mínguez (s.f.) identidad es la “totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma y se proyecta en quién eres, qué haces, cómo lo haces y a dónde quieres llegar” (p. 183). Asimismo, en el Estatuto Orgánico la definición de *identidad* y *compromiso* se encuentra unida y se entiende por la identificación con los principios, valores y fines que la universidad se ha definido y que generan un sentido de comunidad (p.21).

Finalmente, como una casa de estudio de educación superior no es posible dejar de lado un principio como la interdisciplinariedad, la cual según el Rugarcía (s.f) es definida como

(...) interacción existente entre dos o más disciplinas. Esta interacción puede ir desde la simple comunicación de ideas hasta la integración mutua de los conceptos directivos, de la epistemología, de la terminología, de la metodología, de los

procedimientos, de los datos y de la organización de la investigación y de la enseñanza correspondiente. (p. 3)

Si bien el concepto anterior, es muy técnico no deja de transmitir la necesaria interacción entre una o varias disciplinas y es que en el quehacer académico se necesita de articulación permanente entre diversas disciplinas y la búsqueda de su complementariedad con todos los actores involucrados.

Con base en lo anterior, es que el proyecto *Transformarse*, promueve el trabajo en equipo, el cual le dará una identidad única a la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, mediante sus colaboradores que al desarrollar su liderazgo con estos fines, a través de la habilidad en cuestión, trascienden hacia un modelo de organización que potencia su compromiso con la Universidad, tomando en cuenta la relación entre las diferentes disciplinas que atiende la Escuela para realizar una labor integral que beneficie a la comunidad educativa de la Unidad Académica.

El proyecto *Transformarse*, es una iniciativa que busca la formación de un auténtico liderazgo, de manera que las personas, con distintas metodologías, serán orientadas al descubrimiento de sí mismas y a desarrollar habilidades personales y profesionales que contribuirán finalmente con el ambiente laboral, por lo tanto, este resurgimiento de su cultura y clima organizacional impactará positivamente en la población estudiantil, quienes son el fin principal de la organización. Aunado a lo anterior, si este grupo de colaboradores logran sustentar cada una de sus acciones en la ética y valores morales e institucionales.

Transformarse, se preocupa por incentivar la habilidad del trabajo en equipo desde la comunicación asertiva y la negociación como elementos clave para el desarrollo de un liderazgo que transforme la Escuela hacia un modelo de aprendizaje colaborativo como esencia del grupo meta al que se orienta el proyecto.

Es por eso que el proyecto se acoge desde su planificación curricular un enfoque humanista, estos valores, señala Jiménez (2008) corresponden a una concepción curricular que se encuentra estrechamente enraizada en un amplio cuerpo de “valores universales”, por lo que se busca atender a la persona colaborando en la construcción de su proyecto personal de vida, de una manera libre, responsable y auténtica, atendiendo a cada estudiante de manera individual, pero rescatando a su vez la parte social. (p. 7).

Una planificación curricular procura, desde una de sus aristas, definir el tipo de (hombre, persona individuo) que se pretende formar, tomando en cuenta el perfil, y las dimensiones psicológica, sociológica, antropológica y filosófica, considerando que con la propuesta *Transformarse*, se brindan herramientas para mejorar la gestión educativa de la ELCL y para ello es importante complementar el proyecto con un perfil profesional que permita visualizar desde las actitudes, los distintos puestos o roles que desempeñan las personas colaboradoras de esta organización.

Lo anterior en relación con el tema de este eje de ética, es que se extrae de esa planificación curricular, los conceptos actitudinales que se elaboraron en el perfil desde las competencias deseadas que estimula el proyecto, la OIT citada por Posada, (2004) ha definido la competencia profesional “como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.” Por lo tanto, parte fundamental de esta iniciativa es presentar un perfil que se pretende que logren las personas al finalizar el proyecto, según la UNESCO el perfil de aprendizajes se estructura a partir de cuatro aprendizajes: *aprender a conocer*, *aprender hacer*, *aprender a vivir* y *aprender a ser*. Para efectos de este eje en cuestión, es de interés resaltar el *aprender a ser* mediante las siguientes actitudes en las que se visualizan el referente filosófico que sustenta la investigación, los cuales son:

- Mostrar actitud de respeto por la diversidad de pensamiento entre las personas colaboradoras con las autoridades superiores inmediatas y con las disposiciones institucionales sobre el ejercicio de la profesión. Con el desarrollo de esta actitud se pretende el fortalecimiento del valor de la equidad, desde el cual se espera que toda persona colaboradora, sin importar el puesto que ocupe, sea objeto de gozar de las mismas oportunidades de formación en liderazgo para una transformación personal que trascienda, posteriormente, en el entorno laboral.
- Demostrar sensibilidad y flexibilidad ante las diferentes concepciones de las otras personas que permitan una participación democrática, compensando las debilidades y construyendo sobre las fuerzas. En este concepto actitudinal, está presente el principio de identidad, el cual pretende construir en la persona colaboradora el concepto sobre sí misma para comprenderse como lo señala Mínguez (s.f.), que conlleva el poder de saber quién eres, qué haces, cómo lo haces y a dónde quieres llegar (p. 183) lo cual permite que, en la

complementariedad de estos elementos, se construya una identidad grupal de las personas colaboradoras de la ELCL a través de *Transformarse*.

- Mostrar apertura ante la escucha como instrumento para satisfacer las necesidades de comunicación abriéndose a posibilidades, alternativas y opciones con una actitud sinérgica. Desde este concepto actitudinal del perfil, se potencia el principio de transparencia, mediante el desarrollo de la comunicación asertiva, uno de los elementos del proyecto, que promueva la sinergia requerida en la organización para trascender hacia el liderazgo que transforme a la ELCL
- Mostrar disposición a liderar actividades interdisciplinarias entre los diferentes equipos de trabajo que mejoren la gestión y la comunicación. El principio de interdisciplinariedad se fortalece desde este concepto actitudinal, no solo por las funciones propias de la ELCL, sino porque es el equipo administrativo, grupo meta de esta investigación, sobre el que recae la mayor responsabilidad de generar los enlaces entre las diferentes disciplinas que atiende la escuela y para lo cual es de suma importancia que las personas colaboradoras de este equipo tengan presente este principio para contribuir a la gestión.
- Experimentar sentido de pertenencia en el ejercicio de su profesión para mejorar el trabajo en equipo y su proyección con la gestión de la Escuela. El compromiso es uno de los fines establecidos en el Estatuto Orgánico, el cual se visualiza en este concepto actitudinal mediante el sentido de pertenencia que, desde *Transformarse*, se pretende concientizar al grupo meta de su interiorización personal que promueva este importante valor para el desempeño con excelencia de la ELCL.

Es importante rescatar que, la Universidad Nacional como institución de formación pública, adquiere en su quehacer, los valores que fundamentan el servicio público, dentro de los cuales se pueden observar la lealtad, la eficiencia, la probidad y la responsabilidad, estos son transversales en el perfil actitudinal que *Transformarse* desarrolla mediante su propuesta con la población meta el desarrollo de su liderazgo que trascienda hacia la organización.

Finalmente, si este proyecto logra permear el quehacer de una organización como la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje y que a mediano o largo plazo surjan los frutos del trabajo en equipo, permite soñar en que otras unidades académicas de la Universidad, apostarán por un cambio convirtiéndose en un efecto multiplicador que trascienda a las aulas, de tal manera que la población estudiantil sea partícipe de este liderazgo comprometido con

la educación, la ética y los valores, por ende serán profesionales con un valor agregado, no solo por su ya probada formación académica, sino que también por la integralidad de su preparación en la que se refuerzan las distintas áreas a nivel personal que incluyan habilidades y competencias para la sana convivencia en sociedad.

Reflexiones finales

Los desafíos de la educación superior en los tiempos de la sociedad del conocimiento son innumerables, evidentemente, en este escrito no es posible profundizar en ninguno de ellos, pero en medio de la crisis económica que vive el país y la emergencia sanitaria, el rol de la educación superior debe ser tomado en cuenta, porque es el puente que marcará la diferencia en la aspiración de una sociedad más justa, inclusiva y preparada para los retos del futuro, que apueste por individuos con formación integral, crítica, reflexiva, humana y que sea pertinente con las exigencias del mundo globalizado y las nuevas posturas como la ética del cuidado.

El panorama planteado en este escrito permite hacer una reflexión sana sobre el rol que desempeña cada persona tiene en la sociedad. No sabemos cómo será el mundo en el 2050 o más, (es posible tener alguna vaga perspectiva de ello); en razón de lo anterior, desde el proyecto *Transformarse* se propone una visión distinta del desarrollo de habilidades de liderazgo, que si bien, en primera instancia está hecho con base en un estudio para una organización en específico, esta iniciativa podría modificar a mediano y largo plazo la cultura y clima organizacional, de tal manera que puede llegar ser adoptado por la Facultad misma y luego por otras instancias universitarias, teniendo siempre en cuenta en cada paso de su ejecución los *principios: Probidad y transparencia, los valores: Equidad y participación democrática y fines: Identidad, compromiso y interdisciplinarietàad.*

El planteamiento de la investigación, el cual encuentra asidero en el proyecto *Transformarse*, muestra su componente ético mediante esta propuesta del perfil actitudinal que se gestiona desde la planificación curricular que orienta el proyecto, por lo que es importante rescatar todo este eje transversal que permea el trabajo y que por lo tanto es necesario resaltar dentro de los criterios de rigor de este estudio.

Bibliografía

- Aedo, O. (2001). Probidad Administrativa. *Revista de Derecho, Criminología y Ciencias Penales*. 3, 111-130. Recuperado de: file:///C:/Users/yorle/Downloads/Dialnet-ProbidadAdministrativa-6466684.pdf
- Hernández, M. (2008). El concepto de equidad y el debate sobre lo justo en salud. *Revista Salud Pública*. 10(1), 72-82. Recuperado de: https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rsap/v10s1/v10s1a07.pdf
- Mínguez, N. (s.f.). Identidad, imagen y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial. p. (181-192) Universidad Complutense, Madrid, España. Recuperado de: <https://ojs.ehu.es/index.php/Zer/article/view/17456/15221>
- Naessens, H. (2010). Ética pública y transparencia. XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles: Congreso Internacional. p.2113-2130. Recuperado de: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00531532/document>
- Posada Álvarez, R. (2004). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista Iberoamericana De Educación*, 35(1), 1-33. <https://doi.org/10.35362/rie3512870>
- Rojas, E. (2011) ÉTICA PROFESIONAL DOCENTE: UN COMPROMISO PEDAGÓGICO HUMANÍSTICO. *Revista Humanidades*, 1 (1), 1-22
- Rugarcía, A. (s.f). La interdisciplinariedad: El reino de la confusión. Universidad Iberoamericana Centro Golfo, p 1-8. Recuperado de: http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista98_S1A4ES.pdf
- Universidad Nacional. (2015). Estatuto Orgánico. Heredia, (N.º 8-2015). Recuperado de <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6693/ESTATUTO-ORG%C3%81NICO-UNA-digital.pdf>
- UNESCO (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Recuperado de: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
- Yurén, T. (2013). Ética profesional y praxis Una revisión desde el concepto de “agencia”. *Perfiles educativos* 35(142), 6-14



Anexos

San José, 2 de julio de 2021

M. Sc. Evelyn Chen Quesada
Coordinadora Maestría en Gestión
Educativa con Énfasis en Liderazgo

Estimada señora:

He revisado y corregido los aspectos referentes a la estructura gramatical, ortografía, puntuación, redacción y vicios del lenguaje del documento denominado: **Liderazgo en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje de la Universidad Nacional: Gestión educativa para el fortalecimiento de los equipos de trabajo**, elaborado por las estudiantes Ana Patricia Artavia Gutiérrez, cédula 107500222 y Yorlery Fallas Trejos, cédula 603100456; proyecto de graduación para optar por el grado de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo.

Respeté, a lo largo del trabajo, el estilo de las autoras.

Atentamente,



*M. Ed. Mauren González Jones
Cédula 106960420
Carné 0085
Asociación Costarricense
de Filólogos*

