



**Universidad[®]
Católica
de Manizales**

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Gerencia y Gestión de Comunidad, Entes para Evaluar el Clima Laboral

Estudiantes:

Mateo Soto Zuleta y Pablo Soto Zuleta

Tutor:

Jorlen Soriano Marín

Universidad Católica de Manizales

Facultad Educación, Pedagogía y Gerencia

Programa Gerencia en Educación

07 de junio de 2021



**Universidad[®]
Católica
de Manizales**

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Gerencia y Gestión de Comunidad, Entes para Evaluar el Clima Laboral

Estudiantes:

Mateo Soto Zuleta y Pablo Soto Zuleta

Monografía presentada para optar al título de Gerente Educativo

Tutor:

Jorlen Soriano Marín

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Manizales, Colombia

2021

Dedicatoria.

A nuestra Abuela Gabriela Vásquez, quien con el tiempo se convirtió en nuestra madre, y con su esfuerzo y gran amor, guio cada uno de nuestros pasos.

Siempre estuviste a nuestro lado protegiéndonos y dándonos tu mano para no dejarnos desvanecer. Sé que hoy desde el cielo miras con orgullo los resultados de tu valiosa labor.

Mateo Soto Zuleta y Pablo Soto Zuleta.

Agradecimientos.

Agradecemos primero a Dios que ha permitido que hoy estemos aquí y que nos ha permitido cumplir este logro tan esmerado. En segundo lugar, agradecemos a nuestra familia, en especial a nuestros padres Héctor de Jesús Soto Vásquez y María Teresa Zuleta Sánchez quienes nos han motivado a formarnos y a convertirnos en unos grandes profesionales. Queremos también manifestar un agradecimiento a nuestros maestros, quienes se han empeñado y han puesto en disposición su conocimiento para que nos formemos como unos gerentes educativos competentes para esta sociedad y finalmente a las personas y amigos que nos han dado su apoyo y nos han asesorado durante este tiempo.

Gerencia y Gestión de Comunidad, Entes para Evaluar el Clima Laboral

Management and community management, entities to evaluate the work environment.

Resumen.

En el presente ejercicio se observarán posturas de distintos autores desde su perspectiva y su experiencia educativa tales como Ortiz, Rivera, Goleman y otros autores. por otro lado, se verán inmersos conceptos políticos y leyes afines al ejercicio, con la intención de dar un soporte legal.

Durante la lectura se irán discutiendo distintos términos como la gerencia, la gestión de comunidad y finalmente el clima laboral como eje central y la principal causa de este ejercicio. En el se verán mencionadas algunas subcategorías referentes y que se requieren de cada una de ellas para comprender con claridad la importancia de la investigación.

Abstract.

In the current exercise, positions of different authors will be observed from their perspective and their educational experience, such as Ortiz, Rivera, Goleman and other authors. on the other hand, political concepts and laws related to the exercise will be immersed, with the intention of providing legal support.

During the reading, different terms such as management, community management and finally the work environment as the central axis and the main cause of this exercise will be discussed. In it, some referential subcategories will be mentioned and that each one of them is required to clearly understand the importance of the research.

Palabras claves: Gerencia – educación – clima laboral – liderazgo.

Keywords: Management – education – working environment – leadership.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
Capítulo 1.....	10
1. Gerencia educativa.....	10
1.1 Ámbitos de la Gerencia Educativa	12
2. Concepto de Administración y Gerencia	15
2.1 Planificación	17
2.3 Organización	19
2.3 Dirección	19
2.4 control.....	20
3. El gerente y su aporte al cambio	21
4. Gerente Educativo Como Imagen de Liderazgo	23
5. Gerente educativo visionario de la transformación institucional	28
Capítulo 2.....	31
1. Gestión de comunidad	31
2. La gestión de comunidad y el gerente de la mano de la transformación educativa.	32
Capítulo 3.....	36
1. Clima laboral.....	36
3.1 Antecedentes del Clima Organizacional	36
3.2 Factores que componen el clima laboral.....	40

3.2.1	Inteligencia emocional	40
3.2.2	Comunicación	45
3.2.3	Motivación	46
3.2.4	Resolución de Conflictos.....	47
3.2.5	Relaciones	48
	Conclusiones	50
	Bibliografía	52

INTRODUCCIÓN

Para la comprensión del tema que se aborda en la presente monografía sobre “Gerente y Gestión de Comunidad, Entes para Evaluar el Clima Laboral”, es necesario realizar un análisis y generar en el lector la reflexión sobre algunos conceptos y teorías que se vienen construyendo a través de los últimos años, teniendo en cuenta los constantes cambios y transformaciones que investigadores han plasmado y que de algún modo inciden en las Instituciones Educativas y en la comprensión del rol del Gerente Educativo como tal.

Es importante resaltar, que estos procesos de reflexión en la mayoría de los casos son producto de la formación continua y el fortalecimiento de habilidades para la vida de cada uno de los docentes y de los directivos docentes, especialmente a través de las experiencias y la interacción constante con las comunidades educativas y programas de Especializaciones, Maestrías, Doctorados conducidos por diversas Facultades de Educación no sólo de Colombia sino alrededor del mundo.

Para facilitar la lectura y comprensión de este apartado se abordan las categorías establecidas en tres importantes capítulos: **Gerencia educativa, Gestión de comunidad y Clima laboral**, cada uno de ellos sustentados por aportes teóricos, conceptos y aportes de autores al igual que en la reflexión del equipo investigador.

Capítulo 1

1. Gerencia educativa

El estudio de la gerencia surge ante la necesidad de explicar las diferentes dimensiones y los ejes fundamentales desde donde se puede reconocer la calidad de un sistema educativo, de una experiencia, o de una institución escolar, más que ser un problema teórico es parte de un ineludible compromiso profesional de poner a disposición de los docentes, herramientas para facilitarles su tarea. La gerencia educativa es un recurso indispensable para la organización, las instituciones educativas con una alta gerencia pueden disponer de una sólida organización que favorezca la calidad del trabajo docente y que genere un adecuado clima laboral, lamentablemente la visión que tienen en general los docentes dentro de las instituciones de sus directivos es que estos ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas. Reyes (2018) menciona que “hablar de gerencia es hablar de gerentes, es decir, de personas concretas que toman decisiones que afectan a los demás, positiva o negativamente, y que, en consecuencia, no actúan en un vacío social” (p.115),

Para ejercer una adecuada gerencia es necesaria la participación de los directivos y las características del liderazgo que los denomina, con el objeto de centrarse en crear una imagen positiva, estratégica y motivadora que lleve al trabajador a involucrarse en los proyectos y tareas comunes, al mismo tiempo los dirija a reflexionar críticamente sobre sus prácticas en el desarrollo de sus capacidades para comunicarse, negociar y llegar a acuerdos básicos sobre los temas fundamentales de la vida institucional.

Al ejercer esta importante influencia en sus alumnos, maestros, padres de familia y administrativos, promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, de acuerdo con esto el autor Dordelly (2009) menciona que:

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización. La gerencia propugna que el gerente educativo dirija su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar, por tal motivo se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo. (p.6)

Cuando la gerencia es vista como un proceso tiende a dirigirse a funciones específicas iniciando por la planificación adecuada de las actividades a ejecutar, una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes, los cuales determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito de los objetivos. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesaria la creación y proyección de la organización, estableciendo la estructura de las funciones.

Como segunda parte del apoyo hacia las funciones es importante determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización que se establece determina, en gran medida, que los planes sean apropiados y ejecutados de manera integral. Por último y más significativa la función que emite el gerente, ya que la dirección se considera como la actividad ejercida en los factores humanos de la organización y que a la vez envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación. Jones y George exponen (2004)

Es, en esencia, el proceso por el cual se busca aumentar y mejorar la capacidad de los miembros de una organización para entender y gerenciar la organización y su entorno, de tal forma que puedan tomar decisiones que aumenten, de manera continua, la efectividad institucional (p. 237).

1.1 Ámbitos de la Gerencia Educativa

Los ámbitos de la gerencia educativa se clasifican en: curricular, equipo humano, financiero y de gestión e infraestructura. El ámbito Curricular, se refiere a los principios y características curriculares que tiene la institución, su acumulación en el aula, títulos o aprendizajes que se ofertan, el perfil de salida de las y los estudiantes. (Ley 115 de 1994).

A lo largo de la historia de la educación, el proceso de enseñanza-aprendizaje se ha adaptado a las épocas y paradigmas que se presentan, buscando, en primer lugar, dar respuesta a las necesidades que en su diario vivir se van presentando. Pero, así como la historia avanza y los paradigmas cambian, la educación o el arte de enseñar no se ha quedado atrás.

Según Vigentes (2007) la educación debe transformar sus procesos de formación, de investigación y de proyección social, romper con modelos pedagógicos inerciales y

construir una nueva razón para la práctica pedagógica abierta, flexible, que hoy se entiende como una expresión de los paradigmas socioculturales, científicos y tecnológicos vigentes. (p.65)

Pensar en una educación para el hoy, es considerar la formación como trascendental a través de la escuela, del currículo formal y del sistema educativo; para alcanzar esta meta, no solo basta con cambiar conceptos y esquemas heredados de la modernidad, sino que la transformación debe ser desde el mismo espíritu de la palabra educación.

Es así como la gerencia educativa interviene en el desarrollo del currículo, el cual está condicionado a la interpretación y al manejo inteligente de los referentes gerenciales presentes en la dinámica social y, en forma especial, en la dinámica organizacional. Menciona Fuguet (2002)

El desarrollo curricular requiere de procesos gerenciales y administrativos muy bien concebidos y ejecutados: la toma de decisiones, la delegación de funciones y el manejo de los conflictos son tres ejemplos claros que demuestran el nivel de conciencia acerca de cómo deben llevarse tales procesos. (p. 171-196)

En cuanto al ámbito financiero y de gestión, se refiere a todo lo que da sostenibilidad económica a la aplicación curricular, así como a los aspectos de gestión presentes en el centro educativo y al liderazgo de las autoridades. Y por último, la infraestructura y equipamiento, comprende los elementos que dan soporte a la vida institucional y que, en buena medida, marcan las condiciones de trabajo estudiantil docente, incluyendo las edificaciones, espacios físicos, implementos, materiales generales, herramientas de trabajo, entre otros.

Otro de los retos que enfrenta la gerencia es el de convertir las organizaciones en organizaciones que aprendan, permitan dar fuerza y trabajen por condiciones que mejoren

continuamente, garantizando la idoneidad y persistencia, partiendo del ámbito financiero y de gestión, el cual se refiere a todo aquello que da sostenibilidad económica a la aplicación curricular, así como a los aspectos de gestión presentes en el centro educativo y al liderazgo del gerente.

Con referencia al ámbito sobre la infraestructura y equipamiento, se comprenden los elementos que dan soporte a la vida institucional y que, en buena medida, marcan las condiciones de trabajo estudiantil, docente, incluyendo las edificaciones, espacios físicos, implementos, materiales generales, equipamiento, entre otros. Refiere Fuguet-Smith (2002)

Las organizaciones inteligentes se entienden como aquellas que aprenden y conducen a la revitalización, definiendo esta como la necesidad de intensificar la capacitación y la contribución de todos para hacer frente a las exigencias de un entorno cada vez más competitivo, esto significa mejores resultados, es decir, alta calidad, bajo costo e innovación del producto, sobre la base de los atributos de los recursos humanos (capacidad coordinativa, compromiso y competencia) y sobre la base del diseño organizativo. (p. 171)

Por lo tanto, las instituciones educativas, como organizaciones que aprenden, deben estar siempre abiertas al cambio, buscando que todos los miembros de la organización potencialicen constantemente sus habilidades y busquen así el mejoramiento de la calidad en cada uno de los procesos y la obtención de cada una de sus metas. Según Senge (1990), “una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla” (p. 22)

2. *Concepto de Administración y Gerencia*

Desde los inicios de la profesionalización del campo administrativo se ha generado un importante debate con relación a lo que éste representa en el marco de las organizaciones. Una discusión para la cual se ha requerido el desarrollo y la utilización de diversos conceptos que, a lo largo de dicho proceso, han sido construidos fundamentalmente por los autores de la llamada teoría de las organizaciones, y que parte del contexto ha sido definido en términos de mecanismos de producción, y una intención comunicativa específica. Mauricio Sanabria R (2007) expone que:

La administración, en cuanto actividad, ha sido un fenómeno inherente a la organización social. En el desarrollo primitivo de la humanidad, la vida era difícil y las condiciones de supervivencia eran hostiles. Particularmente, las fuerzas de la naturaleza hacían sentir inseguros e indefensos a los individuos, quienes ante tal situación recurrían a la figura del sacerdote, el cual era frecuentemente, además de un líder espiritual, un médico, brujo, científico, hombre de Estado y poseedor del saber. Este fenómeno, sumado a la creciente necesidad de organizarse para trabajar juntos, derivada de la concentración de habitantes en determinadas zonas, hacía que ciertas prácticas “administrativas” empezaran a ser utilizadas de manera incipiente. (p.168)

Conjuntamente, al mundo empezar a actualizarse, los pueblos fueron convirtiéndose en ciudades, estas en naciones y ellas a su vez en imperios que poco a poco fueron estableciéndose como grandes potencias mundiales, así la administración, en cuanto conjunto de actividades y prácticas, fue desarrollándose junto con las propias organizaciones que emergían en el seno de la sociedad.

Entre las principales acciones que ha realizado el ser humano desde que comenzaron a formar grupos o de pertenecer a organizaciones, tiene que ver con las condiciones y formas de administrar para alcanzar metas y objetivos comunes. Es por esto que la gerencia es un factor especializado y aplicable a cualquier acción del ser humano, especialmente en la actividad educativa. Jeannette Ortiz (2007) en su libro Gerencia de Aula menciona que: “toda organización requiere de esa ciencia denominada gerencia, que consiste básicamente en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos” (p.20).

Estas relaciones tienen sentido al entender que en este rol se lleva a cabo la gestión, es decir, en ellos se realizan actividades de comprensión frente al subsistema que le compete al directivo, en cada caso, como de intervención sobre este: actividades de definición e identificación de objetivos para la organización, sus subsistemas, funciones, procesos y niveles de complejidad.

Si bien las funciones administrativas y gerenciales en el campo educativo están diferenciadas por dos grandes grupos; el primero está conformado por las funciones sustantivas representadas por la investigación, la docencia, la proyección social; y las de soporte, representadas por los sistemas de planeación, los sistemas de bibliotecas, el bienestar, los soportes técnicos, entre otros. Es significativo mencionar que si bien es cierto lo académico es la esencia de las empresas educativas, y que a la vez este tipo de organizaciones debe procurar un sistema administrativo que permita el desarrollo mismo de la institución y su comunidad educativa. Argumenta Mauricio Sanabria R (2007)

Para desarrollar cualquier actividad de gestión, particularmente en nuestro país, también es necesario poder interpretar adecuadamente las condiciones económicas, políticas, culturales, geográficas, históricas y sociales de una nación con tantas dificultades, pero con tantas potencialidades como la nuestra; además, conviene poder ubicar atinadamente nuestro lugar en el contexto internacional y en el actual modo de producción, al igual que concebir más ampliamente las posibles formas para aportar en la solución de nuestros problemas y en el desarrollo equitativo de nuestra sociedad. (p.190)

El funcionamiento de la gerencia se puede definir bajo cuatro pilares fundamentales que determinan cada una de las tareas que la gerencia maneja: la planificación, la organización, la dirección y el control.

2.1 Planificación.

La planificación es una función básica del proceso gerencial que consiste en determinar los objetivos y fijar la estrategia más adecuada para alcanzarlos, es en esta etapa en donde se deben analizar aspectos como ¿A quién enseñar? ¿Por qué enseñar? ¿Qué enseñar y Cómo? ¿Cómo evaluar y cuándo?, con la finalidad de crear las condiciones necesarias para un aprendizaje significativo y constructivo de cada uno de los entes que aporta al proceso de la organización. Para Edgar van den (2009) “el gerente debe estar muy consciente de todas las fuerzas externas a la empresa que de una u otra manera influyen en su correcto funcionamiento, y de esta manera establecer las metas y objetivos”. (p. 6)

Teniendo coherencia con lo que expone el autor se puede intuir que la eficiencia del proceso de planeación se mide de acuerdo con la contribución y propósito de cada uno de los objetivos que

la organización busca, teniendo en cuenta un costo razonable que no solo se mide bajo el tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción que manifiestan a nivel individual y organizacional los trabajadores.

Bajo este concepto se establecen a la vez una serie de pasos que permiten la eficacia de todo plan, los cuales tienen que ver con la forma y medio como se comunicara la decisión a los subordinados para que estos conozcan, asimilen y ejecuten, y a partir de esta causa surge la planeación estratégica la cual se puede definir como el proceso mediante el cual la empresa se relaciona con su medio ambiente, por medio de pasos lógicos para llegar a unas metas predeterminadas. Argumenta Edgar van den (2009)

La administración estratégica es un proceso continuo en el que, analizando el medio ambiente de la empresa, teniendo en cuenta los recursos del capital humano, económico y operativo se deben identificar y aprovechar las oportunidades y mediante las ventajas competitivas, se selecciona e implementa una estrategia de acción, acorde a los objetivos, políticas y la misión de la empresa; inmediatamente se evalúa para analizar si dio los resultados esperados, ajustándola, de ser necesario, a los recursos de la organización y a los nuevos cambios en el medio macroeconómico en que opera la empresa. (p.9)

Es así como la planificación se convierte en un indicador que fortalece el logro de las actividades organizativas, viéndose como un activo valioso que no se desvaloriza, si no que por el contrario se enriquece con el pasar del tiempo. Sin embargo, no se puede contar con este recurso si no se motiva, se hace participe de la empresa en los procesos operacionales del día a día y en la

toma de decisiones, conduciendo al logro de la innovación y al aumento en la productividad de la empresa.

2.2 Organización.

Es el proceso que permite señalar las actividades y los responsables en dirigir, ordenar y distribuir el trabajo; así como, asignar los recursos para el logro de los objetivos de la institución.

En medio del aspecto competitivo en el que hoy por hoy la sociedad se encuentra, el éxito de la función organización depende del adecuado manejo que se dé a los recursos establecidos para que, a través de este, la compañía mantenga los costos bajos y productos de calidad que generen la conservación de la competitividad frente a otras instituciones y garantice la supervivencia.

2.3 Dirección.

La dirección es la función ejecutiva que implica mandar, influir y motivar a los empleados, permite guiar y supervisar el trabajo de estos dentro de la institución hacia el logro de los objetivos. Caicedo (2000) sustenta

La gestión no existe en sí misma, es el resultado de la interacción de múltiples actores, los cuales van construyendo un sistema de relaciones, de manejo, de proyección y de visión de su vida cotidiana y de su futuro. De la gestión se obtienen objetivos y decisiones; los primeros orientan la acción colectiva y las segundas eligen las combinaciones e interacciones necesarias para cumplir dichos objetivos (p.160)

El manejo de la dirección trasciende la administración de recursos y se involucra con la manera como se orienta la conducta de las personas, se potencian sus valores, actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas; la formalización de prácticas de interacción con el entorno y el logro de resultados. Por eso gestionar implica ir más allá de los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, es incidir sobre el desarrollo, la innovación y la transformación organizacional.

Podría decirse entonces que el sentido de lo humano es la dirección, camino o misión del ser humano; que algunas veces puede ser evidente y que en muchas otras ocasiones se muestra oculto. En este recorrido por el tema de la gerencia y su fundamentación en la dirección, significar la dirección de lo individual y de la suma de individualidades, como ser particular y totalizador, que lo contiene todo, sin desconocer a esto Bruner (1990) “la elaboración del sentido es un proceso social; es una actividad que siempre se da dentro de un contexto cultural e histórico”

2.4 Control

El control es la función que se encarga de evaluar y verificar el logro de los objetivos mencionados en la planificación. Por lo tanto, es indispensable establecer los estándares que miden el desempeño laboral, medir los resultados presentes, comparar estos resultados con las normas establecidas, y tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones. Estas funciones mencionadas con anterioridad del proceso gerencial, permitirá a las instituciones educativas brindar una educación de calidad orientada a satisfacer las demandas de la sociedad. Para Ortiz (2007) “una educación de calidad es aquella que logra resultados útiles para los aprendizajes de las personas. ... y que hace posible satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje que se plantea y se formula en la sociedad” (p.32)

La complejidad de la práctica educativa es tal que nos plantea la necesidad de considerar todos los elementos que pueden conducir a un proceso educativo, es decir, que las prácticas deben suponer innovación constante, creatividad, expansión de la imaginación, desarrollo del pensamiento, intercambio de ideas, perfeccionamiento del docente académico en estrategias, de talleres, de momentos de reflexión, de consenso de proyectos, de puntos de vistas, de acercamiento a la realidad, de propuestas visionarias con salida laboral para que todo trabajador obtenga una serie de herramientas que ayuden en la obtención del propósito personal o social a seguir, permitiendo a la vez prácticas educativas auténticas conducidas por la dirección y control administrativo.

3. El gerente y su aporte al cambio

Para empezar, es importante definir el concepto de gerente como punto de partida al desarrollo de este trabajo: el gerente educativo se determina como un sujeto inquieto, capaz de sobresalir y tener una empatía con sus compañeros de trabajo, es decir, saber llevar los distintos pensamientos y personalidades a un mismo punto, y a la vez, enfocarlos en los objetivos trazados que favorezcan el crecimiento institucional. Un gerente educativo tiene grandes desafíos que no son nuevos, pero que se podría decir han evolucionado y ahora se presenta otros aspectos que hacen que las estrategias gerenciales también se transformen por una neta necesidad, sin embargo, la idea es hablar del clima laboral al que se enfrentan los docentes dentro de equipo de trabajo.

Hoy las tecnologías, las situaciones morales y de convivencia, las necesidades económicas y sociales hacen que el accionar pedagógico y gerencial establezcan nuevas rutas de trabajo y de transformación pedagógico, sin embargo, hay algo que no se ha

perdido y tiene una estrecha relación frente al concepto del hombre como objeto de estudio, afirma Ramírez (2004) “Pensar en desafíos de la gerencia educativa es pensar en el hombre, es pensar en el otro como razón de ser de todo nuestro accionar” (p.115). En ese sentido no podemos dejar de ver al hombre como protagonista y piedra angular de nuestro quehacer pedagógico, ya que son ellos los que impulsarán nuestro ideal de transformación social y cultural.

Para que lo anterior tenga importancia es necesario que el gerente educativo cumpla con dos cosas, la primera es que sea un verdadero líder; que sea reconocido por sus subordinados como el principal motivador a la innovación, a la investigación y a la apertura de nuevas estrategias didácticas, y la segunda es que conozca su personal de trabajo en cuanto a sus debilidades, fortalezas y oportunidades en las que pueda ocupar, esto permitirá que el trabajador se sienta en un mejor ambiente y a la vez demuestre mayor productividad. Así al tener todas estas características el gerente tendrá posibilidad unir al equipo de trabajo como lo menciona Rivera et al. (2005):

Uno de los aspectos más importantes para la gerencia del mundo moderno, es obtener suficiente cooperación y trabajo de equipo en la organización, de modo que las energías y recursos personales de la Alta Gerencia no se desaprovechen en conflictos incompresibles e inútiles, sino que sirvan eficientemente al esfuerzo constructivo de la empresa en el logro de sus objetivos. (p.40)

Según lo anterior, no es lo mismo que un gerente líder sea empático, conozca su personal y tenga una postura tranquila a un gerente que demuestre debilidad y temor a decir las cosas o lo que también llamamos alcahuetería, porque sabemos que el trabajador es

sensible y requiere de una buena comunicación para que las ordenes sean claras y precisas como lo afirman López et al. (2020):

Por lo anterior el liderazgo es un aspecto fundamental en la gestión de las diferentes instituciones, partiendo de la manera como se dirige, esta depende de las características del líder y de las variables situacionales que se presenten en la cotidianidad. (p.59)

Por último, hay que engranar un equipo de trabajo, compuesto por un líder orientador, visionario y capacitado para los nuevos desafíos que se avecinan, un equipo colaborador enfocado a hacer un cambio radical y constante dentro de un establecimiento educativo, he aquí el material humano necesario para lograr los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo afines a las necesidades que se requieren trabajar.

4. Gerente Educativo Como Imagen de Liderazgo.

Hoy en día el gerente educativo ha perdido ese liderazgo que se ve evidenciado en el desempeño académico tanto de los estudiantes como de los maestros que están a su orden, o así se ha visto en determinados espacios, como por ejemplo las instituciones públicas que aparentemente carecen de un líder que conlleve a la transformación educativa.

Hay varios factores interesantes que pueden afectar de manera directa la seguridad que tiene un directivo en cuanto a sostener su puesto de trabajo se refiere, y que a la vez ocurre con la figura docente que al no sentir exigencia desde las directivas puede relajarse y generar una zona de confort; por otro lado, el sujeto a cargo no propone nuevas ideas y se le dificulta motivar a sus trabajadores para establecer nuevas estrategias o crear espacios que propicien la innovación,

investigación y ejecución de proyectos que se puedan elaborar y que al mismo tiempo generan un costo no establecido.

Ramírez (2004) establece “De ahí que los gerentes educativos deban cambiar radicalmente sus presupuestos y valores administrativos, si quieren hacer de sus instituciones organizaciones que aprenden y, en última instancia, verdaderas organizaciones del conocimiento” (p.124). Así que si se quiere tener un conjunto de posibilidades hay que hacer un esfuerzo y tener confianza en el material humano que contiene el establecimiento.

Los gerentes exhiben un liderazgo dentro de la comunidad y personal educativo por dos cosas, primero porque tiene la posibilidad de estimular a sus trabajadores, en este caso a instituciones privadas o de prestación de servicios que cuentan con recursos para ello y segundo porque en él hay una vocación y un verdadero interés de transformar la educación, ya sea en un pequeño o gran establecimiento. Así mismo, han examinado como su vida es impactada por su quehacer pedagógico, donde el reconocimiento de la comunidad educativa es significativo para su propio desarrollo personal y profesional, dice Ramírez (2004)

Quien cree que transformar nuestro país es algo que va más allá de nuestras propias posibilidades institucionales, profesionales o personales olvida que todo profesional que ejerza responsable y comprometidamente su profesión necesariamente tiene que causar algún tipo de impacto en su entorno familiar, social y profesional y, en consecuencia, en la sociedad. (p.115).

Un gerente educativo deberá preocuparse en capacitar a sus compañeros de trabajo, teniendo en cuenta las actividades que estén orientadas a las principales necesidades que se manifiestan dentro de un plantel educativo, esto ayudará a los docentes y directivas en la

permanencia de la actualización y orientación para cumplir los objetivos pactados tanto a corto, como a mediano y a largo plazo. Por eso es importante cuando afirman Vargas (2010) “Se requiere un liderazgo que promueva la colaboración y sea compartido por equipos directivos o equipos de gestión que tengan gran influencia en la mejora global del proceso educativo” (p.22)

El directivo que impulsa a sus docentes a formarse y a actualizarse es un verdadero líder de transformación como lo menciona Rivera (2005) “Como se puede inferir la Alta Gerencia debe comunicar la información necesaria, capacitar, apoyar a su gente para que se movilicen en pro del logro individual y común, eliminando todas las interferencias o ruidos y creando espacios para la retroalimentación” (p.35) por tanto, no es algo que sea nuevo que el gerente tenga por obligación capacitar a sus trabajadores y la idea no es solo actualizar sino saber orientar lo que se quiere enfatizar con estas actividades.

El que quiera ser gerente no puede asumir que es un trabajo fácil de coordinar la institución y su personal y al mismo tiempo, las personas que asumen este rol deben ir adquiriendo a través de la experiencia una serie de habilidades para la vida que permiten el desarrollo de una formación integral y al mismo tiempo, genera en el hombre la necesidad de realizar un estudio consciente de su ser, para determinar de esta manera si realmente es una persona idónea para asumir una gerencia o realmente sus capacidades aportan de manera significativa al proceso que realiza este ente.

Es también percibir que un gerente no solo requiere de estudios para poderse posicionar, ya que también requiere de una experiencia y un perfil laboral que conjugue con la idea institucional, así como lo comprenden Vargas (2010) cuando afirman “Los individuos que integran las organizaciones lo hacen con diferentes niveles de formación académica, distintas características personales y variadas posiciones organizacionales” (p.18). Ser un gerente y líder es

algo complejo y requiere de muchos factores como motivar al tener ese cargo y hacer un impacto social, cultural y educativo.

Aunque el liderazgo se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario admitir la existencia de una estructura organizativa, donde hay una micropolítica que determina el rol de los actores, para poder identificar otros liderazgos. Pensar en el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe advertirse que en cada institución o instancia educativa suele haber liderazgos no reconocidos o no compartidos, por lo que es necesario considerar las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento y el compromiso sostenidos de todos los implicados, para mejorar nuestros resultados educativos.

Textualmente, cuando se aborda el tema de liderazgo se asocia al directivo, esto parte de investigaciones hechas con quienes de manera regular lo ejercen, que son precisamente los directivos; no obstante, se ha encontrado que una “buena institución educativa” no sólo parte de tener “un buen director”, sino que el éxito de éste está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aun prescindiendo de la presencia física en determinada actividad escolar; esto es, se delegan responsabilidades, se comparte el compromiso y se potencia a otros para que actúen e intervengan.

Un buen liderazgo es determinante para lograr los propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional

centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes y, en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

Atender la necesidad formativa sobre el liderazgo es el primer compromiso a cubrir, aunque debe reconocerse que formar directivos como líderes no puede quedarse al margen del desarrollo institucional y del resto de los integrantes del equipo; implica, también un proceso de autoformación y de introspección hacia las propias experiencias y las de otros directivos que han sido exitosos en el desarrollo de sus funciones, de ahí la importancia de favorecer espacios de intercambio, como encuentros y foros donde, entre colegas, se aborden los temas de interés común.

Al respecto, Morán (2008); afirma que:

los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son el trabajo en equipo, la buena comunicación, la adecuada visión y planeación, el apoyo de colaboradores y la libertad de acción, entre otros. Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo el que los directivos puedan hacer lo siguiente: Desafiar los procesos, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos. Inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual. Habilitar a otros para que actúen, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que “otros” sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.(p.66-90)

Modelar el camino, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros. Dar aliento al corazón, es decir, que

debe haber una fuerte carga anímica y motivacional generada desde la posición del líder hacia todos los colaboradores. (p. 66-90)

Generalmente, las organizaciones que demuestran altos grados de rendimiento evidencian que existen personas que están comprometidas con la empresa, muestran un liderazgo enfocado al trabajo en equipo, hacen un uso eficiente de los recursos, establecen metas y rutas para llegar a esas metas, desarrollan comportamientos de buena conducta y se entrelaza una fuerte relación entre empleado y empleador.

5. Gerente educativo visionario de la transformación institucional.

En la actualidad global, con el fin de ver la importancia que tiene el que un gerente sea visionario y esté al tanto de la realidad en la que se encuentra. Hoy en día la situación de la pandemia del SRAS-CoV-2 un virus que ha paralizado el mundo y que ha llevado a que muchas empresas e instituciones establezcan nuevas estrategias o innovaciones para que puedan subsistir en un mundo competitivo,

Ahora bien, un verdadero gerente educativo deberá contar con los elementos que le permitan comprender que el mundo está en una constante transformación y además sabe que es necesario estar preparados para cualquier situación anormal, en primer lugar, porque desde la visión institucional el directivo debe pensar en el mañana y en establecer metas estratégicas para que la calidad de su plantel sea evaluada y sistematizada en relación con los resultados arrojados. Los directivos no pueden quedarse estancados y solo esperar a copiar la idea de otras instituciones como lo critica Rivera (2005)

Las Organizaciones Educativas, y sobre todo las universitarias, al transitar hacia un nuevo paradigma de sociedad sin haber delineado un plan

estratégico comunicacional se divorcian del papel fundamental para lo cual fueron creadas y se arrinconan en el lugar de los espectadores. (p.39)

Así que, debe ser un gerente educativo visionario, se debe estar siempre un paso adelante, promover una idea futura, tanto a los directivos como a los docentes que componen el plantel institucional, donde motivarlos y seducirlos a realmente transformar la educación y a pensar en los desafíos del hoy y del mañana genera el desarrollo de la misma organización. Por tanto, es importante cambiar la mentalidad tradicionalista y progresar hacia un nuevo horizonte como lo expresa Vargas et al (2010) “Dada su complejidad, el liderazgo mediante el cual se gestan las organizaciones educativas debe trascender de un corte tradicional a un liderazgo renovador” (p.19).

De esta manera se plantea la importancia de ver la gerencia como una herramienta que favorece la realización y autorrealización de los logros no solo de las organizaciones sino también de cada miembro y de la importancia que juega la gestión directiva en el quehacer educativo como aquella herramienta que contribuye a la dirección de los objetivos institucionales. Por tanto, la gestión directiva deberá enfocar las metas a una situación problema en la que se vean todos involucrados, así como lo menciona Pérez (2001) “Ya no sirven las recetas teóricas: el ser humano se enfrenta a la resolución de problemas y necesita tomar postura frente al mundo” (p.11).

Hay que tener en cuenta la importancia de tener una buena comunicación en especial con todas las personas involucradas, por ejemplo, desde la gestión de comunidad, que ayuda a tener alianzas con los padres de familia y agentes sociales externos a la institución que desean involucrarse en la transformación institucional, comprendiendo que la idea es construir no solo a la institución educativa, sino a todo el contexto social que la rodea.

La gestión de comunidad y el gerente educativo deberán trabajar de la mano y pensar en el bien común, trabajando en equipo, estableciendo alianzas externas que propicien recursos o material humano, involucrar a los padres de familia en las iniciativas que se propongan, tener comunicación con los egresados de la institución y seducirlos y aprovechar sus experiencias para el trabajo que se pretenda hacer.

Capítulo 2

1. Gestión de comunidad.

Para iniciar, es importante comprender el significado y quienes están involucrados desde la gestión de comunidad, teniendo en cuenta que es una temática que es ignorada por aspectos teóricos. La gestión de comunidad son aquellos actores que hacen parte de la institución y actúan de manera interna y externa, viéndose involucrados en el desarrollo de los objetivos planteados desde el horizonte institucional, allí se encuentran padres de familia, líderes sociales y comunitarios, entidades públicas y privadas que apoyan los procesos educativos, los egresados, que también podrían aportar, entre otras personas, así como la concepción que proponen Pino y Montoya (2019)

En este aparte se puede observar que la concepción de la gestión comunitaria se relaciona con la de brindar alternativas pedagógicas, recreativas e investigativas en conjunto con otras instituciones con el fin de potenciar en los integrantes de la comunidad unas competencias, en este caso, la de formar líderes que luego tendrán la tarea de formular alternativas conjuntas para solucionar los problemas. (p.137).

Ahora bien, es importante que desde la gerencia se estipule acciones y espacios de diálogo con la comunidad, pensando en los nuevos retos que hoy se presentan de frente y que en el transcurso del texto se han venido mencionando como: la pandemia, los cambios tecnológicos, las nuevas necesidades que surgen en el contexto y la nueva realidad a la que se enfrenta la sociedad; donde factores como la economía, contexto sociocultural, afecto, violencia intrafamiliar, violaciones a menores, afectan de manera directa el gran esfuerzo que los padres de familia hacen

para que sus hijos tengan una educación digna, permitiendo de esta manera la disminución de la deserción escolar y mejorando la inclusión.

Conjuntamente se prioriza la calidad de la educación partiendo de la premisa que el ejercicio pleno del derecho a la educación consiste no sólo en asistir a un centro educativo, sino tener acceso a una educación de calidad. El centro del proceso de enseñanza aprendizaje es la niñez y la juventud. Sea rico o pobre, mujer u hombre, indígena o mestizo, todos, sin excepción, recibirán educación pertinente y relevante con capacidades para ejercer su ciudadanía en el siglo veintiuno y desempeñarse competentemente en este mundo globalizado, tomando como punto de partida la convivencia solidaria en una sociedad multicolor de una profunda y diversa riqueza cultural, en el marco del respeto a nuestra biodiversidad. Teniendo en cuenta lo anterior la comunidad educativa y los docentes tienen un papel y una misión y que no deben ignorar, así como lo menciona Rojas (2011)

Toda persona que inicia una carrera toma una decisión es de esperarse que libremente y en conjunto con esa decisión la responsabilidad futura que esta conlleva al incorporarse al campo laboral. Aquí, el profesional establece un compromiso consigo mismo y con el grupo social. Un compromiso que implica la búsqueda constante de superación y excelencia en la labor por realizar; una constante actualización de los conocimientos y una dignificación permanente de su práctica. (p. 3).

2. La gestión de comunidad y el gerente de la mano de la transformación educativa.

La comunidad debe aportar ideas que propicien cambios y deben trabajar de la mano del gerente y las distintas gestiones administrativas, académicas y directivas que se encuentran allí, esto con el fin de avanzar en la actualización y transformación de los nuevos paradigmas

educativos, por tanto, el gerente educativo es el primero que debe buscar la iniciativa y animar a todas las partes involucradas y estimular el trabajo colectivo. Bisquerra (2012) propone que,

Aquellos aspectos en los que tiene una aplicación la inteligencia emocional en las organizaciones son, por ejemplo, la selección de personal, la formación continua, la prevención de riesgos laborales, el trabajo en equipo o la gestión positiva de los conflictos.
(p.29)

La comunidad educativa no puede ver las nuevas necesidades como una debilidad para la institución, ya que desde allí se establece un nuevo comienzo y unas metas que alcanzar. Las instituciones son diferentes y los contextos lo son de igual manera, pero si se toma la decisión de cambiar y aprovechar esas necesidades, lo más probable es que las demás instituciones replicarán las propuestas buscando tener el mismo cambio.

Teniendo coherencia con lo anterior es significativo que el gerente y la comunidad educativa propicien los mejores recursos tanto tecnológicos como humanos para que las propuestas ensambladas en conjunto se puedan volver una realidad. Si desde la alta gerencia se limitan los recursos y se deja de involucrar a los padres de familia y personas externas a la institución, lo más seguro es que los resultados no sean los esperados, y para eso hay que tomar riesgos, es decir, o se fracasa o se triunfa, por lo que no se puede ver como algo malo, sino más bien como una nueva oportunidad de poder avanzar, por tanto, no hay que limitarse y para esto afirma Mejía y Paz (2004)

Es diciente cómo en la escuela pública se ha aumentado el número de niños supuestamente en una política de reducción de costos y racionalización del proceso, construyendo una agenda en la cual no se asumen los costos reales de la transformación, golpeados por la

política de ajuste y se termina prometiendo que es posible cambios con menos inversión como si la función productiva de la escuela fuera semejante a la de la fábrica. (p.6)

Desde el capítulo anterior se viene recalcando el fenómeno que se da en los maestros de instituciones públicas como privadas donde manifiestas tener limitantes para lograr el objetivo de las metas y de esta manera la calidad en su trabajo. Desde aspecto publico los docentes noreciben quizás los recursos necesarios para poner en marcha nuevas propuestas, mientras que en el caso de los maestros de instituciones privadas quizás tengan los recursos, pero temen a fracasar en lo que pretenden aplicar, por eso las decisiones se deben tomar en común desde la alta gerencia y el aporte de la comunidad educativa, así como lo menciona Reyes (2004) en el siguiente apartado “Me parece a mí que la medida del verdadero éxito de la acción gerencial en educación y en pedagogía está dada por el grado en que cambian para bien nuestros educandos y, con ellos, la sociedad entera” (p.116).

El concepto de calidad de educación para todos implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante el desarrollo de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación sostenible y la calidad de vida de toda una comunidad educativa integrando estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. En términos operativos, estos conceptos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con coherencia y eficacia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo.

En este contexto, la calidad del personal de las escuelas ocupa un lugar central, ya que la calidad de la actividad educativa se encuentra relacionada con la calidad de los trabajadores de la

educación. Conjuntamente, la calidad del trabajo de los educadores, como la eficacia de los resultados de la actividad escolar, universitaria y laboral están estrechamente vinculadas a la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en el lugar de trabajo, lugar que incluye el aula, la escuela, la universidad y las instancias superiores de las Secretarías y del Ministerio de Educación.

El clima laboral es un factor incidente en el que el gerente y la gestión de comunidad deben examinar, ya que los maestros se enfrentan en muchos momentos a situaciones que tienen que ver con la carga académica, dificultades con los padres de familia, y estrés excesivo por la carga administrativa desde los proyectos, diseños de guías (por la pandemia) planeación, diarios de campo y otras cosas que afectan la eficiencia de ellos. Por tanto, es indispensable valorar el talento humano que comprende tanto las situaciones individuales como colectivas, así los resultados serán favorables como lo menciona Trullo (2019)

El Talento Humano es un asunto imprescindible que busca promover el desempeño eficiente del personal en la labor que realiza, pero no solamente se queda en esto, sino, que permite a cada una de estas personas hacerse competitivo, alcanzar sus metas, sus sueños y motivaciones individuales, familiares, e identificarse de una manera plena con su trabajo y desde allí aportar sus ideas, creatividad e innovación. (p.34)

Se ha observado que las distintas gestiones institucionales propician demasiada carga administrativa hacia los docentes, por lo cual se les exige constantemente una gran cantidad de contenidos y formatos que no generan efectividad si no procesos que llevan al docente a la frustración de cada uno de los planes deseados de la aplicación, no se quiere decir que esto ocurra en todas las instituciones, pero son casos muy frecuentes, así como Reyes (2004) hace una crítica

a

esta situación “En consecuencia, para muchos profesionales y para muchos de nuestros alumnos, la información simplemente se traga, sin degustarla, sin procesarla, sin comprenderla, sin interiorizarla, sin apropiársela (p.133).

El proceso gerencial y administrativo debe valorar y estimar la carga académica y mental que se propicia al maestro, ya que afecta la percepción del trabajador generando temor para la realización de propuestas diferentes he innovadoras, que llevan a la disminución productiva, todo esto en gran medida por la falta de apoyo tanto del gerente educativo como de las demás gestiones, el Ministerio de Educación Nacional (2015) expone

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. (p.21)

Capítulo 3

2. Clima laboral

3.3 Antecedentes del Clima Organizacional

Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desempeño laboral. Empezando a abordar otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral. Según Edel, R. et al. (2007) manifiesta:

Que el interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla (p.160)

Cuando se habla de la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, se refiere al medio ambiente psicológico, es decir, a su sistema de filtro o estructuración perceptiva. En consecuencia, los trabajadores de una empresa efectuarán una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su situación laboral, este ambiente psicológico de la organización se traduce como el clima organizacional para un individuo.

Bajo este contexto, es preciso ubicar al talento humano y su aspecto psicológico como un factor distinguido para el desempeño organizacional que favorece la realización de metas y objetivos institucionales. Por este motivo, diversos autores consideran que existe una relación altamente significativa entre los estímulos y respuestas que condicionan la funcionalidad de una organización. Así pues, las personas deben ser concebidas dentro del entorno laboral como un elemento transformador de la cultura organizacional y del éxito de las mismas y no al contrario.

A partir de estos criterios, el clima laboral se encuentra cimentado en diversos apartados de Psicología de la Gestalt, que permitió a Lewin plantear su Teoría de Campo, donde aborda un método de análisis sobre las relaciones y motivos que se relacionan directamente con la elaboración de múltiples teorías científicas dentro del aspecto laboral.

Este enfoque menciona que los individuos pueden captar su entorno basado en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos, es decir que se enfoca en la organización y la manera en

que esta observa las cosas. En el interior de este acercamiento se relaciona con cuatro principios importantes. Primero distingue el orden de las cosas en su existencia verídica, crea un nuevo orden a través del proceso de integración a nivel del pensamiento, las personas comprenden el mundo que los rodea en base a criterios percibidos e inferidos llevándolos a comportarse de acuerdo con lo que ven de ese mundo.

En este sentido, el clima laboral se encuentra relacionado de manera directa con la presencia de múltiples factores, sean estos internos o externos propios de la organización. Sin embargo, cada uno de ellos llega a afectar el desempeño laboral de su personal, por lo que se intuye que las características organizacionales son percibidas de manera directa por ellos e incidir en su clima psicológico que establece su comportamiento y rendimiento del talento humano.

De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado y al mismo tiempo en los niveles motivacionales del personal colaborativo. Según González, López, y Sánchez (2014)

Establece que el Clima aborda todo aquello que rodea al sujeto en el ámbito laboral. En este sentido, su abordaje implica una mejora continua, donde los trabajadores experimenten la satisfacción de sus necesidades, así como el aprovisionamiento de los recursos indispensables para el cumplimiento de las actividades encomendadas. (p.189-211)

No obstante, los criterios citados establecen la prioridad que se debe fijar a la diversidad de carácter o comportamiento de los trabajadores de una empresa, las mismas que deben ser percibidas por los gerentes y administradores para lograr identificar los posibles efectos que se puedan presentar en el ámbito laboral.

El clima organizacional positivo ayuda a las personas a cumplir con sus actividades dispuestas, situación que conlleva al mejoramiento continuo. Ante aquello, la teoría del psicólogo Abraham Maslow (1991) logró validar una serie de contextos sociales que tienen relación con la productividad de las empresas; las mismas que se vuelven efectivas cuando los sujetos mediante su trabajo logran suplir de manera efectiva sus necesidades de carácter fisiológico considerándose las más básicas para lograr un nivel de satisfacción frente a las necesidades de orden superior, que en la mayoría de los casos son encontradas fuera de su entorno laboral, donde se vislumbra al trabajo como una barrera para alcanzarla, por lo que se convierte en un factor negativo para su desarrollo personal.

Ahora es necesario que las organizaciones reflejen oportunamente en sus estructuras, procesos, formas y políticas, ya que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional. Refiere Sandoval-Caraveo M.C. (2004)

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. (p.85)

Parte de estos elementos de los que habla el autor con anterioridad, consideramos dos principales en el estudio del clima, uno de ellos se refiere a la estructura física de los componentes de una empresa, mientras que por otro lado hablamos del proceso que se lleva a cabo y que tiene

una estrecha relación con la gestión humana, de ahí la importancia del examen de sus componentes humanos y físicos.

Como se puede apreciar, el clima organizacional a pesar de no poderse tocar ni ver, si se puede sentir como algo que afecta los comportamientos de las personas que forman una organización, así como el clima se ve afectado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes. Por lo tanto, y de acuerdo con los expertos, se pudiera definir que este concepto se encuentra integrado por muchos elementos entre los cuales se integra el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, los grupos dentro de la organización, estructura, procesos, normas y roles. Y a su vez factores como la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo, el liderazgo, políticas, innovación, estructura, evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Sandoval-Caraveo M.C. (2004) considera que “Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa” (p.84)

3.4 Factores que componen el clima laboral

3.4.1 Inteligencia emocional

El estudio de la mente, el cerebro hablando anatómicamente y las funciones cognitivas superiores, han sido un tema polémico donde la perspectiva, conceptos y teorías se han definido desde diferentes autores y puntos de vista, por lo tanto, delimitar que es inteligencia y a la vez que es emoción y observarlas desde un mismo concepto, genera debates frente al mundo de definiciones y percepciones que sustentan diferentes autores. Sin embargo, es importante desglosar

el concepto para obtener como resultado una definición como tal, partiendo del concepto inteligencia, su incidencia y la unión que ejerce junto con las emociones.

La polémica acerca de qué es la inteligencia, cómo puede concebirse y en consecuencia medirse y trabajarse ha girado en torno a cuáles son los componentes fundamentales de la inteligencia y qué factores pueden revelar las diferencias individuales y los beneficios que puede tener. Excepto por algunos conceptos originados por otras escuelas de la psicología y de la medicina como tal, las cuales han surgido desde los antecedentes. Lastimosamente y a pesar de los años de investigación y esfuerzo no se ha logrado generar concretamente declarar los problemas que desde tiempos inmemorables han rodeado a este concepto. Según González (2011)

Es el término global mediante el cual se describe una propiedad de la mente en la que se relacionan habilidades tales como las capacidades del pensamiento abstracto, el entendimiento, la comunicación, el raciocinio, el aprendizaje, la planificación y la solución de problemas (pág. 1419)

Dentro de los aportes que nos supone la teoría se halla un amplio campo de la inteligencia, que a su vez no se entiende como un factor único y global, que rompe con los esquemas que definían a la inteligencia como un tipo específico de inteligencia asociada al conocimiento académico.

Desde esta óptica la inteligencia más que un tipo rígido de diseño unitario para todos los seres humanos se convierte en una capacidad que el ser humano puede desarrollar. Así mismo, El sujeto tiene en frente la maravillosa posibilidad de desarrollar sus potencialidades en este sentido

siempre que el medio ambiente, la educación y las experiencias vividas sean positivas y promuevan el desarrollo. Gardner (1993)

Define la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Según esta teoría la inteligencia se desglosa en siete diferentes tipos de inteligencia, que todos los seres humanos poseemos en menor o mayor proporción, ya que no existe un tipo puro de inteligencia, pues sí así fuese sería imposible funcionar inteligentemente ante todos los estímulos y problemas. (p.25)

La inteligencia fue el principal interés de los estudiosos en el campo de la psicología moderna, Wundt funda el primer laboratorio de psicología en 1879, en Leipzig, Alemania, donde presenta una propuesta que partía de las observaciones, la experimentación, la reflexión y descripción de la experiencia de los sujetos y sus capacidades cognitivas, desde entonces las propuestas para definir y medir la inteligencia se han expandido, donde pueden surgir de la medicina, de la psicología, o quizás de la antropología, es de esta manera como cada una aporta diferentes explicaciones a las características intelectuales del ser humano.

Como punto de partida, la Teoría de las Inteligencias Múltiples tenía dos corrientes muy influyentes basadas en dos grandes autores como Jean Piaget, que desde su argumentación consideraba que el pensamiento humano intentaba alcanzar el ideal del pensamiento científico; y por el otro, la concepción predominante de inteligencia, que la sujetaba a la habilidad de responder a diferentes test, poniendo en juego habilidades lógico- matemáticas y lingüísticas.

Gardner (1993) definió a la Inteligencia como “la habilidad para resolver problemas o enfrentar situaciones conflictivas de manera coherente e ingeniosa y para diseñar o crear un

producto valorado, al menos, por una cultura o comunidad” (p.25) De acuerdo con esta definición la inteligencia cambia, ya que a través de los años lo que las distintas culturas valoran, también se modifica.

Las repercusiones del desarrollo científico por el conocimiento del cerebro son muy significativas para la medicina, pero también para la educación, ya que provee nuevas bases para la comprensión del proceso de aprendizaje y, además, posibilita el desarrollo de estímulos para las inteligencias y trata los disturbios ligados a la atención, la creatividad y la memoria.

Para cada tipo de inteligencia, el cerebro posee distintos mecanismos y operaciones que son identificables. Cada inteligencia constituye un sistema computacional basado en neuronas, que se activa a partir de ciertos tipos de información presentada en forma interna o externa, por lo tanto, cada uno de los diferentes tipos de inteligencia necesita alcanzar un mínimo de bagaje intelectual, “competencias básicas” según Gardner (1993)

Para funcionar adecuadamente la inteligencia es una capacidad o destreza que se puede desarrollar, es decir que todos tenemos una combinación de los tipos de inteligencia, con diferentes grados de desarrollo: una o dos preponderantes y otra u otras más débiles. (p.34)

La inteligencia emocional integra diversos aspectos entre ellos la conducta, la emoción, la cognición, como expresiones del correcto funcionamiento de ciertas áreas cerebrales. Se puede decir entonces que el concepto de inteligencia emocional es un poco complejo con varios modelos explicativos y varios instrumentos de medición, sin embargo, todos los modelos resaltan la importancia de las capacidades de identificar y regular las emociones.

Los diferentes estudios que se han realizado sobre la inteligencia emocional parecen aportar cierto grado explicativo en el ajuste socio escolar, especialmente en lo referente a rendimiento laboral, así como el estrés y la ansiedad de los docentes, el consumo de tabaco y alcohol, el optimismo y la madurez vocacional. Además, se constata la necesidad de diseñar, aplicar y evaluar programas de intervención centrados en las habilidades o competencias de la inteligencia emocional con el objetivo de fomentar el crecimiento personal y facilitar el acceso al mundo laboral, Goleman (1990)

Propone como una posible solución, para que exista educación emocional; crear una nueva visión acerca del papel que deben desempeñar las escuelas en la educación integral del estudiante, agregando en las aulas emoción y cognición. En tal sentido, la educación debe incluir en sus programas la enseñanza de habilidades tan esencialmente humanas como el autoconocimiento, el autocontrol, la empatía y el arte de escuchar, así como el resolver conflictos y la colaboración con los demás (p.181)

Ahora bien, la inteligencia entonces es un factor significativo para los docentes, pero que trabajando en conjunto con otras características cognitivas logra convertirse en una gran fuerza de la cual se puede demostrar que la capacidad cerebral o la capacidad de la inteligencia evoluciona y tiene varias particularidades, donde sus esquemas mentales se adaptan y son aplicables de miles formas, Los resultados de las investigaciones confirman que las actitudes positivas y afectivas de los docentes, juegan un papel fundamental tanto en lo académico como en lo interpersonal.

3.4.2 Comunicación

Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, éstas deben tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados nuevos. Los individuos en general están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, pertenecer a grupos de interés y familiarizarse con su nuevo ambiente laboral. De manera parecida, las empresas desean que los nuevos empleados se adapten, y por lo mismo, muchas de ellas utilizan métodos que les ayuden a lograr esto.

En la actualidad, la comunicación organizacional juega un papel principal en la rutina de las instituciones y en el desarrollo de sus actividades a diario por medio de la comunicación se logran establecer contactos con otras empresas del mismo país e incluso internacionalmente. La comunicación organizacional es importante en la planeación y ejecución de las actividades y proyectos de una empresa, lo cual parte de las acciones comunicativas que programan los integrantes para establecer un vínculo abierto y no limitante buscando comunicación efectiva a través de los canales que han establecido y resultados óptimos para la empresa. Argumenta Fernández Collado (2009)

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 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 se cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (p.11)

Es así como la socialización se convierte en parte de las habilidades sociales que consisten en transmitir de manera efectiva a los empleados, los elementos fundamentales de la cultura de

una organización, incluye a la vez métodos formales y métodos informales, para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamientos del personal. Uno de sus objetivos fundamentales es generar escenarios adecuados para que el ser humano que pertenece a la organización se motive.

3.4.3 Motivación

La motivación es un elemento indispensable frente al comportamiento personal y organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y de esta manera lograr los objetivos de la institución. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

La motivación y el clima organizacional son elementos que entre si funcionan el desarrollo humano, por lo que indica que un gerente o administrador debe tener en cuenta para llevar ese factor de motivar a su personal para que revienten más sus habilidades y destrezas lo cual va ser beneficioso para la misma institución. Robibins (2004) Define “la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta” (p.155)

El ser humano tiene necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura en la que vive inmerso, el trabajo proporciona un modo de satisfacer las carencias que de ellas tenga y de adquirir un sentido de trascendencia ante sus propios ojos y ante los demás, así mismo logra la sensación de experimentar para restablecer el equilibrio entre una necesidad y el objeto que la elimina o reduce.

La mayoría de los psicólogos contemporáneos afirman que toda la conducta es motivada, con excepción quizá de algunos reflejos. Las personas actúan por diferentes motivaciones, si

conocemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal y aumentaremos su productividad. Es necesario estudiar y conocer los impulsos, tendencias y estímulos que asedian constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco, y compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los elementos necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se orientarían principalmente a la empresa.

3.4.4 Resolución de Conflictos

La resolución de conflicto se confronta con toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar a los métodos por emplear para cumplir esas metas. Proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa.

Ciertamente inciden las percepciones, cuestión que ya se ha expuesto con anterioridad y que interviene las estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones, para transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa. Robbins (2002) Tiene dos perspectivas acerca del conflicto:

- De las relaciones humanas: este punto de vista sostenía que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones. Puesto que el conflicto es inevitable, la escuela de las relaciones humanas apoyó la aceptación del conflicto

al mencionar que no puede ser eliminado y que podría beneficiar el desempeño del grupo. El enfoque de las relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los setenta.

- El punto de vista interaccionista: Este enfoque no sólo lo acepta, sino que lo alienta. Todo con base en un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo está inclinado a volverse estático, apático y no responsivo a las necesidades del cambio e innovación, por lo que los líderes, bajo el enfoque interaccionista, deben mantener un nivel mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo. (p.435- 436).

3.4.5 Relaciones

Esta dimensión constituye la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupo dentro de ella y que integran parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad que se puede dar entre sus miembros. Para Medina y Cembranos (2002)

Las relaciones interpersonales constituyen la red básica de acompañamiento vital entre seres humanos, donde se caracteriza la calidad y cantidad de intercambios emocionales de comunicación y expresión corporal. En este sentido, las relaciones personales contemplan la interacción entre individuos, diferenciándose la cantidad de amigos de la calidad de amigos, lo cual permite los diferentes niveles de confianza. Así mismo se puede deducir que las

relaciones parten de la percepción que tienen los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre directivos y docentes. (p.10)

Las relaciones entre el personal directivo y el colectivo institucional, tiene gran significado para optimizar o minimizar el clima organizacional en las instituciones. Por lo que es necesario que, en la misma, se generen espacios de diálogo, trabajo en equipo que lleven a considerar cada una de las dimensiones señaladas para optimizar el clima de trabajo.

Conclusiones

Desde una perspectiva general, el éxito de las organizaciones depende en gran parte del clima laboral que ellas mantengan; lo que implica que este elemento administrativo genere un análisis dentro de los contextos educativos, por considerarse parte de la administración de los establecimientos escolarizados, donde el accionar del directivo debe enfocarse en generar experiencias demostrativas que generen a los docentes desempeñarse de la mejor manera.

Es por ello, que el clima laboral debe ser visto como el enlace de un grupo de cualidades, atributos o propiedades que se encuentran inmersos en el ambiente de trabajo y que conlleva el accionar de la alta gerencia. Es así, como estas pueden ser percibidas, sentidas y experimentadas por los individuos que trabajan en ellos, además de convertirse en un factor determinante de su conducta. Martínez (2012) menciona

El empresario de la actualidad debe tener una función por medio de la cual deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, negociación de recursos vitales y sensibilidad humana. (p.)

Cuando todo se dispone y se analiza en el proceso gerencial, los constructos generales un aprendizaje organizacional que permite la reestructuración del mejoramiento continuo, Jones y George (2004) aportan que, en esencia, el proceso por el cual se busca aumentar y mejorar la capacidad de los miembros de una organización para entender y gerenciar la

organización y su entorno, de tal forma que puedan tomar decisiones que aumenten, de manera continua, la efectividad institucional (p. 237)

Ese presente y ese futuro están marcados desde ya por el conocimiento, por un accionar institucional de avanzada gestión gerencial y por la superación de muchos de los grandes problemas que aquejan a la organización y la educación, y que se constituyen así en los grandes desafíos que se tienen por delante como gerentes y garantes de los procesos organizacionales. En cualquier caso, es importante tener muy presentes las palabras de Oliver Wendell Colmes: “Lo grande en este mundo no es tanto en donde estamos, sino en qué dirección nos estamos moviendo”.

Es importante el papel que tiene el gerente en establecer alianzas con la comunidad, ya que desde allí se propician espacios de comunicación y retroalimentación de los procesos, la continuidad de los distintos objetivos y la posibilidad de entablar nuevas metas y estrategias que conlleven al mejoramiento institucional tanto en el ámbito académico como en el ambiente laboral.

Es fundamental que el gerente y su equipo de trabajo analicen los factores que afectan el ambiente de trabajo de sus docentes y personal administrativo, para que desde allí se establezcan medidas de mejora y propicien una mejor productividad de sus trabajadores.

Referencias Bibliográficas.

- Reyes, L. H. R. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y educadores*, 7, 113-136.
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & de Fernández, T. Á. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48.
- Vargas, G. M. G., & Delgado, V. H. O. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29.
- Lopez, A. A., Rincón A. L., Moreno A. I., & Guerrero J. M (2020) El papel del liderazgo en la gerencia educativa. A F. Jimenez & D. A. Ospina. *Huellas de sentido de la especialización en gerencia educativa*. (pp. 50-76) Centro editorial.
- DORDELLY, Indira (2009). Los Gerentes en el campo de la Educación. México. Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/2416/1/51544_1.pdf
- Ortiz Muñoz, I. J. (2007). *Gerencia en el aula*. Quito, Ecuador: Corporación para el Desarrollo de la Educación Universitaria – CODEU. 18-40
- Pérez, G. (2001) aprendiendo a lo largo de la vida. Desafío de la sociedad actual. Universidad de Huelva. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>
- Bisquerra, R. (2012). De la inteligencia emocional a la educación emocional. Cómo educar las emociones, 24-35.
- Ministerio de Educación de la Nación (2015) Gestión educativa estratégica. Recuperado de: <https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/05/modulo02.pdf>.

- Mejía, M. R., & Paz, P. (2004). Leyendo las políticas educativas de la globalización. MR Mejía, Pensamientos y realidades de la educación contemporánea, 8-31.
- Trullo, L. (2019) “ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA Y TALENTO HUMANO EN LA I.E. JUAN BAUTISTA BOLAÑOS DEL CORREGIMIENTO DE SANTA CRUZ, MUNICIPIO DE PATÍA-CAUCA” [Tesis de Especialización, Universidad Católica de Manizales] Repositorio institucional
<https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/2815/1/Lenny%20Cristina%20Trullo%20Guerrero..pdf>
- Rojas Artavia Carlos E. (2011) Ética profesional docente: un compromiso pedagógico humanístico. Revista Humanidades, Vol. 1, pp. 1-22 / ISSN: 2215-3934 Universidad de Costa Rica
- Pino-Montoya, J. W., & Gómez, M. C. (2019). Calidad educativa, a propósito de la gestión comunitaria en nueve establecimientos educativos de Medellín: 2010 a 2013. Revista Colombiana De Educación, 77, 129-150.
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007) Clima y Compromiso Organizacional
- González-Urbaneja (2011). La inteligencia. Breviario para mis nietos. pág. 160-161. Recuperado de:
<http://bitacoramedica.com/wp-content/uploads/2011/07/La-Inteligencia.pdf>
- Goleman, D; (1999). La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairós, Barcelona, pág. 430.
- FUGUET SMITH, A. (2002). “Relación de la Gerencia y el desarrollo Curricular: hacia la Excelencia”. Investigación y Postgrado, 17(2), pp. 171-196
- VIGENTES, L.A. (2007). “Tendencias de la pedagogía en Colombia”. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. Vol. 3(1), pp. 65-76.
- SENGE, p. (2005). La quinta disciplina en la práctica. Buenos Aires: Ediciones Granica.

VIGENTES, L.A. (2007). “Tendencias de la pedagogía en Colombia”. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. Vol. 3(1), pp. 65-76

Gardner Howard, “*Inteligencias Múltiples*” Editorial Paidós, 1ro. Edición, 1993

Robbins, S. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta edición. México. Prentice Hall.

Martínez, L. (2004). *Cultura y Clima Organizacional*.

Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. Pp. 11-15

Moran, C. (2008). *Taller de liderazgo colaborativo*. México: Instituto de liderazgo y calidad A. C.

Jones, Gareth, y George, Jennifer (2003). *Contemporary Management*, Third Edition, New York, McGraw-Hill.

Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, 6(13), 155-194.

Ramírez, D. A. O., Laitón, S. B. B., & Ruiz, J. A. M. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de saberes*, (46), 187-200.

Van Den Berghe, Edgar. (2017). *Gestión y gerencia empresariales: aplicadas al siglo XXI* (2a. ed.). Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2009. 1-80

Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88

Gardner, H; (1993). *Estructura de la Mente. La Teoría de Las Inteligencias Múltiples* (ISBN: 958-38-0063-5). Bogotá Colombia. 181

Jones, Gareth, y George, Jennifer (2003). Contemporary Management, Third Edition, New York, McGraw-Hill. 237

CAICEDO, C.H. (2000): “Informática, Gestión y Sociedad”, Innovar, Revista de Ciencias Administrativas, N° 16, julio – diciembre, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.

HABERMAS, J. (1998): Teoría de la acción comunicativa, tomo I, Madrid, Taurus. 158-176

BRUNER, J. et al. (1990): La elaboración del sentido, Madrid, Paidós.

de Bogotá, C. D. C. (1994). Ley 115 de 1994.