



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**RESILIENCIA LABORAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA U.E. “MARÍA VIRGEN
MISIONERA” TACARIGUA ESTADO CARABOBO**

Autor: Lcda. María Nazareth Osorio

Tutor: Dr. Luis Guanipa

Bárbula, junio de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



RESILIENCIA LABORAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL QUE LABORA EN LA U.E. “MARÍA VIRGEN MISIONERA” TACARIGUA EDO. CARABOBO

Autor: Lcda. María Nazareth Osorio Rodríguez

**Trabajo de Grado presentado ante la
Dirección de Postgrado de la Universidad de
Carabobo como requisito para optar al título
de Magíster en Gerencia Avanzada en
Educación.**

Bárbula, junio de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **RESILIENCIA LABORAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA U.E. “MARÍA VIRGEN MISIONERA” TACARIGUA ESTADO CARABOBO**, presentado por la ciudadana: María Osorio titular de la cédula de identidad V- 19.108.559, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____.

Nombre	Apellido	C.I.	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Valencia, ____ de _____ de 2016.

DEDICATORIA

A DIOS Y A LA VIRGEN MARÍA, por darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la fe ni desfallecer en el intento. Por permitirme lograr esta meta.

A MIS HIJOS, Natalia y José Andrés que llenan mi vida de un amor tan puro, incondicional y sincero, ellos son mi motor para seguir adelante, son mi eterna inspiración.

A MI MADRE, ABUELA Y MI HERMANO, aunque ya no estén físicamente desde el cielo me cuidan y bendicen cada paso que doy y siempre están presentes en mi corazón.

A MI PADRE, que siempre lo he sentido presente en mi vida. Y sé que está orgulloso de la persona en la cual me he convertido.

A MI TÍA IRIS, a quien quiero como a una madre, por enseñarme a luchar para alcanzar mis metas, eres mi modelo para salir adelante

A MIS HERMANAS, Julia y Josephine, por su comprensión y apoyo en el logro de esta meta, que mi triunfo sea fuente de inspiración para seguir adelante y alcanzar sus propias metas.

A MI ESPOSO Richard, por impulsarme a lograr esta meta.

Con Cariño
Nazareth

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi querido tutor, DR. LUIS GUANIPA, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia, su cariño y su motivación ha logrado que pueda terminar mis estudios con éxito.

A MIS FAMILIARES, AMIGOS Y COMPAÑEROS DE TRABAJO, por su apoyo moral y espiritual, por sus consejos a tiempo y palabras de aliento.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Con Cariño
Nazareth

INDICE

	p.p.
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE	VI
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE CUADROS	VIII
RESÚMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN	1
 ESTADIO I	
ABORDAJE SITUACIONAL	3
Planteamiento del Problema.....	3
Propósitos de la Investigación.....	9
Justificación	9
 ESTADIO II	
REFERENTE TEÓRICO	12
Estado del Arte de la Investigación.....	12
Principios Teóricos.....	15
Resiliencia	15
Clima Organizacional.....	24
Capital Humano	32
Comunicación	37
Fundamentos	
Legales.....	54
 ESTADIO III	
ASPECTO METODOLÓGICO	56
Corte Epocal.....	56
Paradigma y Método.....	58
Informantes Claves	61
Categorización	61
Técnicas de Análisis y Recolección de Datos	62
Descripcion del Instrumento	64
Fiabilidad y Validación de los Instrumentos	64
Procedimiento General.....	65
Procesamiento de los datos.....	67

ESTADIO IV	
DATOS QUE SUSTENTAN EL ANÁLISIS	69
Entrevistas aplicadas a Directivos y Docentes.....	76
Conclusiones de la Triangulación	107
ESTADIO V	
PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	110
Justificación.....	110
Desarrollo del programa.....	111
FASE DE REFLEXIÓN Y VALORACIÓN FINAL.....	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
ANEXOS	145

LISTA DE FIGURAS

Figura	P.P
1. Competencias de la resiliencia.....	17
2. Factores del Clima Organizacional	19
3. Holograma.....	60
4. Triangulación del Corpus, Entrevistas y Opinión del Investigador	64

LISTA DE CUADROS

Cuadro	P.P
1 Síntesis de la Información Recabada en la Guía de Observación.....	71
2 Especificación de los datos generales de textos analizados	72
3 Estructuras de Categorías	73
4 Especificación de sujetos abordados	75
5 Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista a la Directora.....	93
6 Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero: Clima Organizacional	95
7 Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero: Resiliencia	98
8 Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero: Capital Humano.....	102
9 Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero: Comunicación.....	104
10 Valoración de beneficios y dificultades del programa de fortalecimiento resiliente	139



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



RESILIENCIA LABORAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA U.E. “MARÍA VIRGEN MISIONERA” TACARIGUA ESTADO CARABOBO

Autor: Lcda. María Osorio

Tutor: Dr. Luis Guanipa

RESÚMEN

La Resiliencia trata de explicar por qué algunas personas responden mejor a la adversidad que otras, a su vez, arguye que existen competencias emocionales (autonomía, autoeficacia, autoevaluación, capacidad de interacción, entre otros) competencias cognoscitivas (creatividad, humor, iniciativa y solución de problemas) y competencias éticas, morales y espirituales que se requieren para ser resilientes. La presente investigación tuvo como propósito consolidar una Resiliencia Laboral en el personal de U.E. “María Virgen Misionera” a la luz del Clima Organizacional. El proceso investigativo se realizó bajo la Corte Epocal Postmoderna, paradigma cualitativo, bajo la metodología Investigación Acción Participante. Para la recolección de la información se utilizó la observación directa y a tal fin, se contó con once (11) informantes clave, los cuales proporcionaron una valiosa información a través de la entrevista semi-estructurada. Los resultados de la entrevista se presentaron en un cuadro de categorizaciones y posteriormente se realizó la triangulación de la información, permitiendo evidenciar que no todas las personas reaccionan de la misma manera ante la adversidades presentes en distintos contextos donde se desenvuelven esto incide negativamente en el clima organizacional producto de una malea gerencia con escasos niveles de calidad.

Palabras clave: Resiliencia, Clima Organizacional, Talento Humano y Comunicación

Línea de investigación: Procesos Gerenciales en Educación

Temática: Dirección en la Organizaciones Educativas.

Subtemática: Educación Emocional

Área Prioritaria de la UC: Educación

Área Prioritaria de la FaCE: Gerencia Educativa



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**LABOR CLIMATE RESILIENCE IN THE ORGANIZATIONAL
STAFF WORKING IN THE U.E. "VIRGIN MARY MISSIONARY"
TACARIGUA CARABOBO**

Autor: Lcda. María Osorio

Tutor: Dr. Luis Guanipa

ABSTRACT

Resilience tries to explain why some people respond better to adversity than others, in turn, argues that there are emotional skills (autonomy, self-efficacy, self-assessment, capacity for interaction, among others) cognitive skills (creativity, humor, initiative and solution problems) and ethical, moral and spiritual skills that are required to be resilient. This research was aimed to consolidate a labor Resilience staff U.E. "Virgin Mary Missionary" in light of the organizational climate. The research process was conducted under the epochal Court Postmodern, qualitative paradigm under the Participant Action Research methodology. direct observation and for this purpose was used for data collection, we had eleven (11) key informants who provided valuable information through semi-structured interview. The interview results were presented in a box categorizations and then triangulating the information is made, allowing evidence that not all people react the same way to the adversities present in different contexts where they operate this adversely affects the climate malea product of organizational management with low levels of quality.

Keywords: Resilience, Organizational Climate, Human Resource and Communication

Research line: Education Management Processes

Theme: Leadership in Educational Organizations.

Sub-theme: Emotional Education

UC Priority Area: Education

Face Priority Area: Educational Management

Introducción

En épocas de cambios constantes causados por la globalización de los negocios y por profundas crisis económicas y sociales como las que se han vivido y se viven todavía, hay empresas que presentan un desempeño superior a otras, que no sólo subsisten sino que aún mejoran sus resultados. ¿En qué se diferencian estas organizaciones de las que en su gran mayoría sufren los embates perniciosos de las situaciones críticas?

El término Resiliencia a nivel internacional y de acuerdo a su aplicación social, resulta funcional, ya que desde su explicación incluye en su estructura una innovadora e interesante propuesta que pretende de inicio explicar metodológicamente el por qué algunas personas, poblaciones e instituciones son más resistentes a los diferentes retos y problemáticas que como especie, estamos expuestos a padecer; generalmente son poblaciones que se encuentran en pobreza extrema o en situaciones de alto riesgo. Pero aunque el concepto se muestre como innovador, tiene sus raíces y fundamentos desde la aparición de la especie humana, esto se explica mejor si se recuerda que a lo largo de la historia, han existido personas que han salido adelante de situaciones en extremo difíciles de afrontar o sobrevivido a experiencias que otras personas bajo las mismas circunstancias no pudieron resistir.

Todo lo antes planteado, motivó el desarrollo de la presente investigación, en donde se trabajó bajo el esquema de la investigación cualitativa de tipo investigación acción participante.

A tal fin el trabajo de investigación quedó conformado en cinco estadios distribuidos de la siguiente manera: En el Estadio I se hace referencia abordaje situacional, las interrogantes de la investigación, los propósitos de la investigación y su justificación. Seguidamente, en el Estadio II, se exponen los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta de trabajo, allí se plasman las investigaciones previas, los cuales se constituyen en estudios realizados con anterioridad y que tienen relación

con el tema tratado, los cuales fueron de gran importancia en el aporte de los elementos necesarios para darle fuerza al estudio. Otro elemento importante de este estadio son las bases teóricas, las cuales sustentan el estudio. En el Estadio III se hace alusión al marco metodológico, paradigma y corte epocal, método, informantes claves, categorización de la información y técnicas de análisis, descripción de los instrumentos, fiabilidad y validación de los instrumentos, Procedimiento General y Procesamiento de los datos. El Estadio IV, trata de los datos que sustentan el análisis. El Estadio V, se encuentra la planificación y ejecución del Programa que finaliza con la fase de reflexión y valoración final de la investigación.

ESTADIO I

ABORDAJE SITUACIONAL

“En medio de la dificultad reside la oportunidad”. Albert Einstein.

Una de las características que identifica a las organizaciones exitosas en el ambiente competitivo actual que supone la globalización, es la capacidad de adaptarse a las circunstancias y de adelantarse a lo imprevisto, sobreponiéndose a lo adverso y aprovechando los retos para aprender y desarrollarse. Para lograr lo antes mencionado, estas organizaciones disponen de diferentes recursos, especialmente del capital o talento humano que se constituye en el pilar fundamental de toda organización.

Es un hecho innegable que el mundo donde vivimos, y el entorno en el que las instituciones funcionan es cada día más turbulento e incierto; estamos ante la presencia de la posible emergencia de desastres medioambientales de impacto global; la competitividad esta exacerbada al extremo en mercados sumamente fragmentados, y de alcance global; las prácticas de gestión orientadas a la eficiencia operacional, no son por si solas suficientes para consolidar la competitividad y garantizar la viabilidad a largo plazo de una organización; la gestión de las personas es un factor clave de éxito en las organizaciones, cuando el énfasis ahora está centrado en el profesional y en el individuo, y no exclusivamente en los procesos transaccionales de Recursos Humanos (RRHH) que giran en torno al ciclo de vida de un trabajador.

En ocasiones, las personas enfrentan situaciones de elevada ambigüedad e incertidumbre, que pone a prueba su habilidad para resolver situaciones tensas, aun cuando se tengan recursos limitados para emprender acciones contundentes, lo que pone a prueba la capacidad inventiva y flexibilidad, para definir y dar solución a uno

o varios problemas sin que se produzcas caídas significativas en la calidad de los estándares establecidos.

Es evidente que, cada día se observan ejemplos claros de lo importante que es para las organizaciones, la sociedad y para el mundo en general contar con profesionales que sean flexibles al cambio, que puedan enfrentar con éxito la incertidumbre, con capacidad de sobreponerse a las dificultades que se le presentan, ser proactivos, entusiastas y con voluntad de aprender de sus propios errores y de los demás con el fin de consolidar los objetivos institucionales.

Sin embargo, este conjunto de habilidades para resistir, tolerar las presiones y enfrentar los obstáculos, no se desarrollan en igual nivel en todas las personas, lo que se traduce en que unos se desarrollan exitosamente a pesar de las adversidades y otros quedan sumergidos en la situación. Esto marca una diferencia en la manera que tiene cada individuo para reaccionar ante las dificultades, ya sea laborales o personales. En este contexto, la resiliencia como concepto ha venido surgiendo, ocupando espacios de discusión esenciales.

En este esquema, es donde se imprime el concepto de la resiliencia en la opinión de Grotberg (2003), “está vinculada con la capacidad humana para enfrentar, sobreponerse y ser fortalecido o transformado por experiencias de adversidad” (P.34), siendo considerado por Luthard (2000), “como un proceso dinámico, el cual tiene como resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad”. (P.56).

Dentro de esta perspectiva, es importante destacar que la resiliencia en los individuos surge como un comportamiento observable y habitual que posibilita el éxito en funciones directivas, tales como proactividad (iniciativa, creatividad y optimismo), desarrollo personal (autocríticas, autoconocimiento y aprendizaje) liderazgo, comunicación, personas con control de las emociones, de los impulsos, autonomía, sentido del humor, alta autoestima, empatía, a su vez, plantea que la resiliencia estudia la capacidad del individuo para enfrentar estos cuatro desafíos: (a)

El desafío cognitivo: para manejar las representaciones estables y variables; (b) El desafío estratégico: aprender a generar una misión, visión, objetivos o tácticas estratégicas; (e) El desafío político: de reubicar los recursos financieros o humanos donde estos produzcan mayores retornos y (d) El desafío ideológico: de entender la importancia de la innovación, renovación y optimización estratégica. (Melillo y Suárez, 2004, p.94)

Por otra parte, la Resiliencia actualmente es un gran campo de investigación que se está impulsando en el mundo entero. Entre las organizaciones exitosas que han manejando este concepto con sus integrantes podemos mencionar las instituciones educativas con mejor desempeño, como lo son las de Finlandia, Inglaterra, Singapur o Corea del Sur. Curiosamente países con culturas y políticas públicas tan disímiles han logrado el mejor desempeño en el ámbito educativo en el mundo basados en la resiliencia laboral y su innegable incidencia en las relaciones entre los actores del hecho educativo.

Cabe destacar, que en Venezuela en las instituciones educativas que han cultivado la resiliencia entre sus trabajadores ha demostrado que se advierten significativos cambios en el comportamiento de los integrantes de la organización y se perciben diferencias favorables en el comportamiento y en las relaciones interpersonales entre docentes, administrativos y población estudiantil, tal es el caso del Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social Fe y Alegría quienes documentan cambios positivos en el ambiente laboral tras la implementación del Plan de Resiliencia Comunitaria.

Es evidente, que muchas de las características de la resiliencia laboral son coincidentes con atributos y con el perfil que debe ostentar el docente venezolano de acuerdo con su formación, sin embargo investigaciones como la de Soteldo (2010) en la que concluye que, “los docentes son vulnerables a diferentes factores internos y externos a la institución, y que estos originan graves consecuencias como ausentismo

laboral, ineficacia, apatía, desmotivación, falta de sentido de pertenecía e identificación con la institución, entre otras” (P. 86).

Con respecto a la situación mencionada, la Unidad Educativa “María Virgen Misionera”, institución que posee sus sedes en el Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo, específicamente el casco central de Tacarigua, no escapa de esta realidad en la que está sumergido el sistema educativo venezolano.

Cabe destacar, que la Unidad Educativa “María Virgen Misionera, fue fundada en 1983, por un grupo de misioneros que viendo las carencias y necesidades de esta comunidad se proponen llevar a cabo un proyecto educativo, sin fines de lucro, para promover el desarrollo integral del hombre especialmente del más desprotegido. Desde el año 1998, pertenece a la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), su misión está enfocada en facilitar un ambiente propicio donde el alumno alcance los objetivos propuestos, relacionados con su formación integral, a través del cual logre conocer sus potencialidades y superar las limitaciones que como ser humano tiene. De esta manera, se espera alcanzar una integración fructífera con la Comunidad, dotando al individuo de herramientas que le permitan convertirse en instrumentos aptos para la vida.

Es importante resaltar que, la institución goza de prestigio y reconocimiento a nivel municipal como una institución que fomenta la excelencia y calidad educativa, siendo considerada como la mejor de la comunidad, la formación integral de los estudiantes es la prioridad sin olvidarnos de la formación espiritual que se fomenta a diario y es la base donde se fundamentan los cimientos de su espíritu de trabajo, por ello, tiene mucha demanda por parte de padres buscando un cupo para sus hijo.

En los últimos años, en María Virgen Misionera han sucedido cambios internos significativos, el principal es el traslado a otro país de la rectora general, muy sabia que logró ese nivel y prestigio de la institución, a partir de ese momento por parte de la congregación religiosa no enviaron a otra persona para hacerse cargo del colegio

sino que la Hermana lo monitoreaba constantemente a través de los medios de comunicación y quedó a cargo de la institución la directora académica, desde ese momentos inició un proceso de cambio poco favorable por una gerencia con bajo nivel de calidad y excelencia que distingue a la institución.

En este orden de ideas, se exponen la situación problemática observada por la investigadora; existe un marcado deterioro en el clima organizacional, donde al personal que ingresa no se le da una inducción para conocer sus funciones y los diferentes cargos directivos y cómo es el funcionamiento operativo del colegio, por ello incurren en faltas frecuentes por desconocimiento de la norma y se les llama la atención de manera fuerte, la comunicación informal o de pasillo se torna más importante que los mensajes que emana la dirección, la manera de decir las cosas a veces no es la más acorde, existe desconocimiento de los canales de comunicación formal, porque en diferentes oportunidades una secretaria es la que manda al personal docente y obreros, esta situación no es bien vista. Por otro lado, hay una exacerbada imposición de la norma por encima de lo que sea y poca vinculación afectiva entre los compañeros de trabajo, esto trae como consecuencia que hayan pocas oportunidades para socializar entre compañeros, a su vez, se ha perdido el trabajo en equipo para dar protagonismo al “yo hice”, “yo hago”, “yo traje”..., se emanan órdenes de muchos lados y los cambios en programas y estrategias en ocasiones son abruptos; uso de un liderazgo coercitivo. De igual forma, ocurre también que hay personas que no tienen muchas competencias para ejercer cargos directivos pero los asignan por ser familiar o amigo, cosa que no es justa, no se observa ese sentido de pertinencia hacia el colegio que años atrás eran tan importante y bonito ver como todos trabajaban en cuidar y mantener el colegio, el personal se limita a cumplir su función; en las actividades extra cátedras se observó poca participación del personal, no existe reconocimiento al trabajo realizado porque o no se reconoce nunca o no hay equidad y justicia a la hora de premiar a el personal de la institución.

Lo antes mencionado, trae como consecuencia un clima laboral desfavorable en la comunidad educativa en general, por las razones antes mencionadas, lo cual, genera un ambiente poco idóneo para la convivencia y la experiencia educativa redundando esto en la falta de cohesión y de confianza necesaria para desarrollar los planes educativos propuestos por la gerencia del plantel.

De allí surge la intención del trabajo, se les ha realizado seguimiento para indagar las posibles causas que originan este problema, ya que se considera que la vida es un elemento educativo básico, a través del cual se puede crear el contexto que ha de facilitar y organizar el tiempo, los espacios y los recursos para proporcionar y potenciar al personal de la institución de herramientas que les posibiliten superar todas las adversidades, todo lo que ven, sienten y reflexionar sobre ello. Para ello, es necesario crear escenarios y situaciones con el objetivo de que se desarrolle la dimensión social y con ella un ambiente real de convivencia.

Es por ello, que se considera importante trabajar en el fortalecimiento de la gestión resiliente, para la creación de diferentes marcos de convivencia, aprendizaje y otras formas de relación social proporcionando las herramientas estratégicas necesarias. De manera que, esto le permita tomar conciencia de su situación, y trabajar de forma conjunta para lograr una calidad de vida adecuada a través del conocimiento y aprendizaje continuo.

Por lo anteriormente expuesto y reconociendo que aunque existan problemas, se intenta abordarlos de un modo constructivo a partir de los propios recursos de las personas directamente afectadas.

Razón por lo que se ha de considerar lo siguiente:

¿Cuál es la situación social que tiene el personal que labora en la U.E. “María Virgen Misionera” en Tacarigua, estado Carabobo?

¿Cuáles estrategias pueden implementarse para lograr el fortalecimiento de la resiliencia?

¿Cuáles beneficios se observarían con el desarrollo de estrategias resilientes en el personal que labora en la U.E. “María Virgen Misionera” en Tacarigua, Estado Carabobo?

Propósito General de la Investigación

Consolidar una Resiliencia laboral en el personal de U.E. “María Virgen Misionera” a la luz del clima organizacional

Propósitos Específicos

- Develar diferentes miradas resilientes a la luz del clima organizacional.
- Describir los factores internos y externos en marco de la personalidad resiliente en la institución.
- Fomentar estrategias de Resiliencia Laboral para el clima organizacional.
- Valorar las miradas en los procesos resilientes en el capital humano de la institución.

Justificación

La transcendencia del mejor desempeño del talento humano en todas las instituciones educativa es incuestionable. Toda organización está formada por un grupo de personas cuyas acciones deben sincronizarse para obtener resultados en los que todos estén comprometidos. Lo fundamental para que coexista una organización, es que la acción conjunta esté coordinada hacia el logro de una meta más allá de los cambios y las adversidades que puedan presentarse, lo importante es que tenga objetivos claramente definidos.

A través de la retroalimentación permanente, se procura el mantenimiento de los valores y su ajuste, a fin de cubrir exitosamente la brecha existente entre la realidad que se tiene y el objetivo esperado; este proceso se va ajustando permanentemente mediante el análisis y entendimiento del entorno que marcará la velocidad y ajuste del cambio lo que contribuye a crear un sistema de retroalimentación que, fuertemente unido al conjunto de competencias, permitirá medir el éxito logrado en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos, así como reforzarlos.

Por consiguiente, es de suma importancia para las instituciones educativas poder identificar en su personal a individuos con estas habilidades que le sirva como agentes transformadores; que den inspiración a los demás miembros de la organización, que propaguen sus habilidades y destrezas en su entorno laboral y social. Cuando la capacidad de Resiliencia no ha sido desarrollada, inmediatamente se pasa a la negación, no se admite la situación actual, se la niega como si no fuera parte de la realidad, lo que puede desencadenar acciones erradas en la ejecución de las actividades que se ameriten.

Cabe destacar que, la resiliencia facilita la capacidad para reinventar modelos y estrategias, en forma dinámica a medida que las circunstancias cambian; permite a la organización anticiparse y adaptarse continuamente a las eventualidades que puedan interferir en el clima organizacional adecuado promoviendo la capacidad de cambiar antes de que sea perentoria la necesidad de hacerlo. La identificación del personal resiliente en las instituciones informa sobre el nivel de fortalezas que posee su capital humano, facilita el conocer los talentos propios de cada individuo para su desarrollo dentro de la institución.

Por ello, es importante consolidar la resiliencia a fin de contar con información suficiente para diseñar estructuras flexibles al cambio, promover equipos de alto desempeño, al tornarlo más integrado y productivo; así como más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la educación de calidad.

De esta manera, esta investigación sentar un precedente para posteriores estudios dentro del campo de la acción educativa, en particular en aquellos docentes atraídos por la Resiliencia Laboral, utilizados como medio para el clima organizacional, con lo que se logra un valioso aporte para a la sociedad científica.

ESTADIO II

REFERENTE TEÓRICO

“Las dificultades preparan a personas comunes para destinos extraordinarios”. C.S Lewis

Estado del Arte de la Investigación

En toda investigación se debe establecer el fenómeno de estudio como premisa fundamental que orientará el análisis en función de la intencionalidad y las directrices planteadas; una vez que esto se ha definido, es preciso considerar los estudios y trabajos realizados que servirán como complemento a la misma.

En el ámbito internacional, un estudio relacionado con el tema, es el realizado por Carretero (2011), Resiliencia, una visión positiva para la prevención e intervención de los servicios sociales, Madrid España, cuyo propósito de la investigación estuvo dirigido al diseño de un programa de intervención social y educativo para el desarrollo de las habilidades y variables personales que correlacionan con resiliencia, el estudio se enmarcó dentro de la perspectiva cualitativa utilizando el método Investigación-Acción Participante, obteniendo como conclusión que la Resiliencia, a diferencia de lo que habitualmente es percibido, no es algo extraordinario, sino que aparece de manera muy habitual entre individuos que viven en situaciones de exclusión, riesgo, o adversidad, permitiendo a estos, la normalización de sus situaciones.

Este trabajo y el actual convergen en el objeto de estudio y en la metodología empleada. Como aportes podemos mencionar las bases teóricas y conceptuales referidas a la resiliencia. También aporta información sobre el estado del arte.

En este orden de ideas, Álvarez (2011), es su trabajo titulado Programa de Fortalecimiento socio afectivo dirigido a la familia como estrategia para la disminución del riesgo social en niños y niñas del aula integrada de la escuela básica

“Las Tinajas” en Tacarigua - Estado Carabobo, donde la autora tuvo como objetivo principal demostrar los beneficios de un programa de fortalecimiento socio afectivo dirigido a la familia, como estrategia para disminuir el riesgo social, el proceso investigativo se realizó bajo la metodología de una investigación cualitativa de tipo Investigación Acción Participante. A tal fin, se contó con seis (06) informantes clave, los cuales proporcionaron una valiosa información la cual permitió diseñar el plan de acción del programa de fortalecimiento.

Una vez realizadas las actividades planificadas para el desarrollo de la investigación, la investigadora llegó a la conclusión de que la familia tiene un papel fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos, y que activando un proceso de sensibilización como el realizado en esta investigación, se logra incentivar una mejor relación de los padres con sus hijos y con la escuela; los ayuda a conocerse a sí mismos y a los demás.

Se relaciona esta investigación con el presente trabajo en el interés de estudiar demostrar los beneficios de un programa de fortalecimiento en el que incluye manejo de la Resiliencia para mejorar la situación socio-afectiva de los niños en circunstancia de riesgo y en empleo del diagnóstico para tal fin, y del mismo modo aporta el conocimiento sobre el estado de la cuestión y un modelo para el marco metodológico.

Por su parte, Salomón (2012), realizó un estudio acerca de la identificación de la resiliencia organizacional mediante la evaluación por competencias de 360° en el área de operaciones de la empresa Fundación del Centro C.A, en el estado Carabobo, se planteó como objetivo identificar la resiliencia organizacional mediante la evaluación por competencia 360°, entre los principales hallazgos de investigación se encontró primeramente que el personal tiene buen nivel de resiliencia, aún cuando algunos sujetos evidenciaron baja autoestima; en segundo lugar se evidenció la plena conveniencia de la utilización de la técnica de Evaluación por Competencias 360° para identificar individuos resilientes en el contexto organizacional.

Otra investigación relacionada con el tema es la realizada por Chiquito (2013), titulada Clima Organizacional en el Desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo, el presente trabajo, plantea como objetivo general analizar el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo. La investigación está enmarcada en la metodología descriptiva con diseño de trabajo de campo.

Como conclusión la autora expone que, el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Es importante tomar la investigación como referencia porque hace énfasis en cómo los factores del clima organizacional influyen directamente en la satisfacción y en el desempeño, sin dejar de tomar en cuenta que mientras haya una comunicación efectiva y una buena comunicación por parte de los gerentes hacia los docentes se logrará tener una organización exitosa.

Otro estudio relevante fue el Flores (2012), Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral, tuvo como objetivo diagnosticar el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la empresa objeto de estudio con el fin de determinar su influencia en la Satisfacción Laboral, a través de una investigación de tipo descriptiva basada en estudio de campo, del análisis de los resultados se concluye que la población estudiada se siente satisfecho con la organización donde trabajan ya que en la mayoría de las afirmaciones planteadas en el cuestionario aplicado demostró que es así, claro está que con leves desacuerdos en cuanto conflictos e incentivos, ya que en relación con la mayoría de las afirmaciones que se ubicaron entre un noventa y noventa y cinco por ciento, para estas dos últimas dimensiones se

ubico en un veinte por ciento. Planteando así el logro de los objetivos, ya que se demuestra a lo largo de la investigación que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral, en tanto que si un personal tiene un clima sano en esa medida se sentirá satisfecho laboralmente.

Este trabajo y el actual convergen en el objeto de estudio. Como aportes podemos mencionar las bases teóricas y conceptuales referidas al Clima Organizacional. También aporta información sobre el estado del arte.

En atención a las fuentes revisadas, es pertinente destacar el aporte que estos estudios, artículos y ponencias han generado a la investigación que se realiza, pues permiten precisar una serie de factores endógenos y exógenos que intervienen en la realidad estudiada, para así realizar una mayor aproximación en un contexto social al fenómeno en estudio.

Principios Teóricos

Con la finalidad de apoyar la investigación, se presentan diversas teorías y conceptos relacionados con el tema de estudio, para así permitir su mayor comprensión.

Resiliencia

Para Kamm (2009) la resiliencia trata de explicar por qué algunas personas responden mejor al estrés y la adversidad que otras. Esta teoría arguye que hay factores internos y externos que protegen contra el estrés social o el riesgo a la pobreza, la ansiedad o el abuso. Si un niño o niña cuenta con factores protectores fuertes, podrá resistir las conductas poco saludables que a menudo resultan de estos elementos de estrés o de riesgo.

Cabe destacar, que para autoras como Castro y Margain (2003) parte de una corriente conceptual que examina los factores proximales que contribuyen al riesgo, y

actúa desde la protección hacia los vulnerables que enfrentan un grado de adversidad acumulada. Resiliencia es básicamente fortaleza y contiene los siguientes componentes básicos:

- Nuevos aprendizajes
- Sentido de pertenencia
- Transformación de los climas comunitarios
- Capacidad de autoevaluarse

Estos componentes combinados tienen la posibilidad de ofrecer herramientas para poder enfrentar con éxito la adversidad y lograr el empoderamiento de las comunidades vulnerables, es decir, de aquellas que enfrentan un gradiente importante de riesgo acumulado. Disminuir el estrés acumulado implica, precisamente, atenuar el dolor mediante nuevos aprendizajes, que en este contexto, se les ha llamado habilidades para la vida, recuperarse de la adversidad y del sufrimiento y acceder a una vida significativa.

Cyrułnick, citado por Castro y Margain (2003), fue uno de los principales autores de la resiliencia, habla de la experiencia luminosa en contraste con la experiencia traumática. Ambos términos implican procesos psíquicos y sociales, sólo que hasta ahora, el modelo médico preocupado por curar había puesto el énfasis en el trauma, en el problema, mientras que la experiencia luminosa, independientemente del trauma, pone el énfasis en los nuevos aprendizajes y en la adquisición de habilidades socioafectivas para el manejo de las emociones. Si una experiencia traumática es capaz de marcar la vida, la misma fuerza tiene una experiencia luminosa, pero en el sentido opuesto, en el del fortalecimiento, la protección y el crecimiento.

Derivado de esta postura, los enfoques preventivos actuales han empezado a manejar e incluir con fuerza la aproximación de intervenciones comunitarias mediante los llamados paradigmas; desde donde el riesgo es conceptualizado como

todo aquello que se opone al cambio, o que lo paraliza: los barrios llenos de violencia, los hogares donde existen miembros que abusan de sustancias, la inexistencia de vínculos interpersonales basados en el afecto, las carencias económicas, entre otros, todo eso que obstaculiza el diario vivir y que a la larga produce severos trastornos.

Es de hacer notar, que la resiliencia es parte significativa del capital psicológico de una organización. Es la capacidad crítica para actuar con éxito en entornos continuados de incertidumbre y cambio.

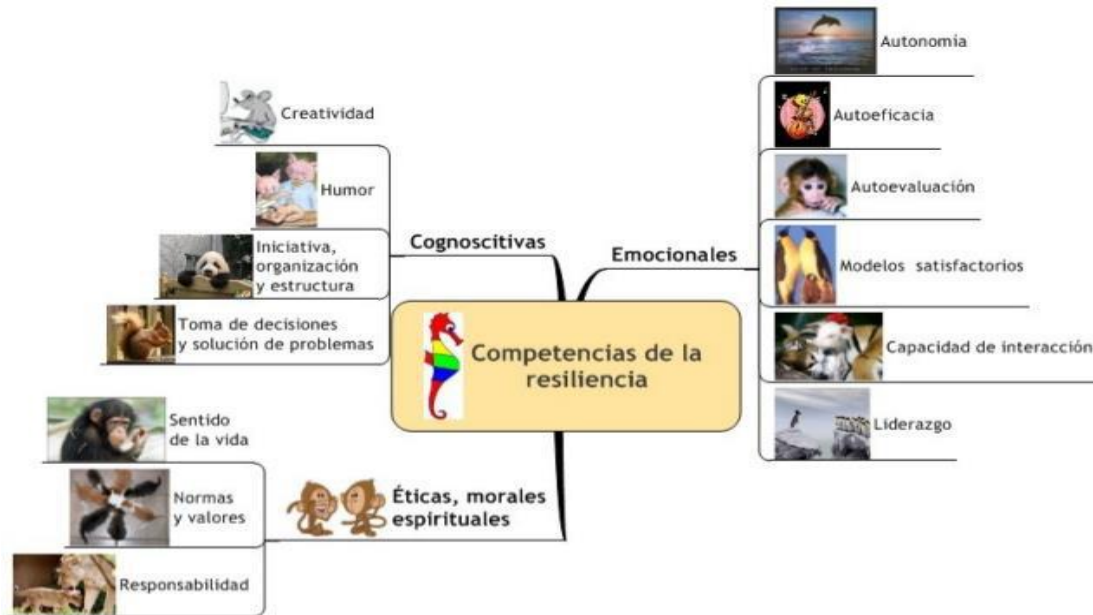
La resiliencia organizativa es una capacidad colectiva y articulada que permite estar preparado para aprovechar conflictos, debilidades y amenazas como fuente de oportunidad y desarrollo, aprendiendo del proceso de cambio y saliendo fortalecido de la experiencia. Es transformar una adversidad en una oportunidad.

La resiliencia es determinante en el éxito continuado de las organizaciones, cuyo entorno cambiante requiere de las empresas la capacidad de adaptación constante, aprovechando las oportunidades que surgen para posicionarse como líderes en el mercado.

Competencias de la Resiliencia

Sambrano (2010), explica que existen muchos autores que han definido la resiliencia y, al mismo tiempo, han determinado las características más importantes para considerarse resilientes. Al respecto, proponen actividades para desarrollar esta capacidad; esos elementos que la fomentan están relacionados con las competencias que se requieren para ser resilientes, y ellas son las señaladas a continuación:

Fig. - 1



En las competencias emocionales, el resiliente es una persona que tiene la capacidad para concientizar, modular, adaptar y transformar en forma concreta y experiencial, su despliegue interior de energías, motivaciones, tendencias y predisposiciones emocionales expresados en forma de comportamientos, conductas de atracción –repulsión, temperamento, reacciones psicofisiológicas, entre otros. A este término luego de los aportes de Goleman, se le llama “inteligencia emocional”. Se refiere a la forma en que un individuo ha podido trasladar su potencial interno a las acciones de su vida cotidiana. Se puede definir según Goleman (2003), como “las habilidades y competencias no cognitivas que permiten un manejo adecuado de las exigencias y presiones de nuestro entorno.

La inteligencia emocional está vinculada a la habilidad para conocer e interpretar, tanto los propios sentimientos como los de los demás, a fin de utilizarlos como elementos que dirijan el pensamiento y la acción, especialmente en lo relacionado con la automotivación y con la capacidad para relacionarse constructivamente con otros.

Mientras que, las competencias éticas, morales y espirituales se refieren a los principios, normas y sentimientos profundos que en una sociedad contribuyen a regular el comportamiento de las personas, de acuerdo a lo que se considera bueno, correcto o justo.

Por otra parte, las competencias cognoscitivas son relativas al conocer y se producen en un contexto interactivo de naturaleza social y explícitamente comunicativa. La capacidad para aprender de la experiencia es una de las más valorada y practicada por las personas resilientes.

Es importante destacar que, estas competencias describen esos factores internos resilientes planteados en la investigación y nos enseña a percibir los problemas con precisión, estudiar las posibles soluciones, elegir una de ellas y, estratégicamente entrar en acción en el momento preciso.

Características de la Resiliencia

Es así, como se considera que la resiliencia no es un camino fácil, según Linares (2011), plantea algunas de las características de la resiliencia, que es en realidad un constructor complejo.

- Es una capacidad que puede ser promovida, desarrollada y enriquecida de acuerdo a las necesidades del entorno.
- Potencia el desarrollo de las personas y de las organizaciones sometidas a severos cambios sociales o del entorno laboral.
- Mantiene la eficacia personal y organizativa bajo condiciones difíciles.
- Desarrolla la energía y vitalidad que las tensiones de larga duración exigen a las personas.
- Motiva e incrementa el compromiso de los equipos humanos a lo largo de los procesos de cambio.

- Los líderes resilientes consiguen equipos de alto rendimiento sin sufrimiento de las personas porque generan la confianza en ellas mismas.
- Capacita y potencia a los líderes sociales, organizativos y empresariales para dirigir en condiciones adversas o cambiantes.

Resiliencia Estratégica

Según la ley de Murphy- la resiliencia estratégica es prepararse para aprovechar conflictos, debilidades y amenazas como fuentes de oportunidad y fortaleza, si se aprende a enfrentar el cambio.

Una vez se ha definido la resiliencia, las características de quienes la poseen, se determina que podría emplearse como una estrategia para las organizaciones modernas; considerando que la Resiliencia Organizacional se refiere desde distintos puntos de vista a: “la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión” (Sampedro, 2009, p.3).

Igualmente, Minolli (2000) la define como aquellas empresas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean estos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.

De allí que se puede asumir como la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis, y Hamel y Välikangas (2003), como la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian.

De igual forma, Hamel y Välikangas (2003), quienes señalan que en épocas turbulentas, la única ventaja con la que cuentan las empresas es tener la capacidad de reinventar su modelo de negocios antes que las circunstancias le obliguen a hacerlo,

lo cual es conocido como Resiliencia Estratégica, donde las organizaciones no se valen solo del impulso para ser exitosas sino de que sus miembros adquieran y desarrollen tales características.

Actualmente, son muchas las empresas que han pasado de ser excelentes, a ser regulares a causa de turbulencias como discontinuidades tecnológicas, cambios regulatorios, impactos geopolíticos, bruscos cambios en preferencias de consumidores y mayor número de competidores, razón por la cual las organizaciones exitosas se han visto en la necesidad de cambiar procesos que en años anteriores probablemente les traería buenos resultados, pero que en la actualidad no les permite ser las mejores.

La resiliencia estratégica no se trata de reaccionar o recuperarse ante una crisis única, sino de adaptarse constantemente y anticiparse a las tendencias profundas y de largo plazo, realizando cambios antes de que sean sumamente necesarios; es por ello que una de las principales características de la resiliencia son la creatividad y la iniciativa.

En una organización resiliente hay mucho entusiasmo y poco trauma; es por ello que las empresas modernas deben desarrollar estas actitudes por medio de la liberación de la nostalgia, la negación, la arrogancia y siendo conscientes de cómo los cambios afectan su éxito actual, buscando ir más allá de la excelencia operacional y de la ejecución impecable de actividades. La resiliencia, según Hamel y Välikangas (2003), requiere de innovación frente a aquellos valores, procesos y conductas organizacionales que sistemáticamente favorecen la perpetuación por sobre la innovación.

En este mismo orden de ideas, Hamel y Välikanga en su libro “En busca de la resiliencia” afirman el imperativo de volverse diferente. Es el desafío de Coca-Cola por aumentar su participación en el mercado o para McDonald’s de crecer en un mundo de clientes cansados de las hamburguesas. El éxito ya no depende del impulso,

sino de la resiliencia: la capacidad de reinventar los modelos de negocios y estrategias cuando las circunstancias cambian o se complican. La resiliencia estratégica no consiste en reaccionar ante una crisis única o recuperarse de un revés. Se trata de anticiparse y no sólo de adaptarse. Para lograr la resiliencia estratégica las empresas deben superar cuatro desafíos: el desafío cognitivo de eliminar la negación, la nostalgia y la arrogancia; el desafío estratégico de saber crear abundantes experimentos tácticos pequeños; el desafío político de reubicar los recursos financieros y humanos donde produzcan mayores retornos; y el desafío ideológico de entender que la renovación es tan importante como la optimización.

Nada fracasa tanto como el éxito. El éxito evita cambiar y no querer percibir que la realidad se mueve. Heráclito dijo que lo único permanente es el cambio. Sin cambio, la rosa no florece y nadie se enamora. El cambio existe porque estamos vivos, por lo tanto no hay que temerle porque cambiamos desde que nacemos. El desafío es cambiar con autenticidad.

Los que se fortalecen en la adversidad generan resiliencia: 1) preguntándose ¿qué voy hacer cuándo salga de esto?, 2) comprendiendo las razones de lo que les pasó y 3) tomando contacto con gente que apoye su autoestima.

Para salir de la adversidad se requiere una actitud proactiva hacia la misión considerando que el éxito no se mide por los logros sino por los obstáculos que se enfrentan y que los problemas constituyen una oportunidad. La vida sin problemas no existe y son tan útiles que cuando no los tenemos deberíamos inventarlos. La destrucción creativa consiste en destruirse uno mismo cambiando antes que nos supere un competidor.

Es por ello, que en la metodología de la resiliencia todos fantaseamos con tener un genio interior que como por arte de magia convierta nuestros sueños en realidad. Ese ser existe y habita en nosotros. La imaginación crea. Todo lo que nos rodea fue

preconcebido en la mente, podemos imaginar un futuro mejor o peor; una vida feliz o miserable. Si creemos en algo, lo creamos.

Si mil veces repetimos frases como "no sirvo" o "no se puede", sentiremos que nuestra vida es una miseria: nos enfocaremos únicamente en lo negativo, y le restaremos importancia a lo bueno que hay en nuestro alrededor. Inexorablemente ocurrirá aquello que miramos y damos por cierto. La mente tiene la capacidad auto sugestiva de transformar en acto todo aquello que se decide a aceptar. También afectamos al entorno diciéndole a alguien que es un tonto, porque lo programamos para reforzar esa autoimagen.

Al respecto, Ford plantea: siempre tenemos razón: "si pensamos que nos irá bien o mal", porque generamos el efecto por autosugestión. Lo que sirve es aprender a sugestionarse curativamente. No se necesitan motivos extraordinarios para ser feliz, sino sostener pensamientos positivos y emociones constructivas.

Es este sentido, es importante destacar que la treta de los débiles es negociar su sobrevivencia integrando redes cooperativas, educando hacia la colaboración que incremente su capital social y con una metodología que desarrolle y aplique su capital intelectual.

Es por ello que, las crisis ayudan a reflexionar, mucho mejor que embotando los sentidos repitiendo rutinas. Einstein dijo que es una locura pensar en mejorar haciendo más de lo mismo. Mientras el mundo retrocede hasta las formas más crueles de la historia, el aguante ante situaciones de dolor y de injusticia y la esperanza son los motores si se le puede otorgar un sentido a la vida.

Toda situación es oportunidad, mientras que el azar es posible la buena suerte lo hace aparecer y lo hace viable. Cuando la manzana golpeó la cabeza de Newton, supo transformar la situación en un éxito creando la ley de gravedad

La resiliencia de los débiles, debe incorporar la resiliencia estratégica, para aprender a transformar debilidades y amenazas en fortalezas y triunfos, pensando siempre en la oportunidad de cambio que todavía nos queda.

El debate, la información transparente, la búsqueda activa de nuevas oportunidades, de nuevas ideas, son ingredientes esenciales. Buscar la variedad, la diferenciación, impulsar experiencias, potenciar iniciativas, son también importantes para enfrentarse a las dificultades.

Formar a los directivos y a los profesionales innovadores, sin ajustarse a una hoja de ruta o a una estrategia que pudo ser válida en el pasado, pero que puede ser necesario cambiar en el futuro y por ello puede que nos tengamos que esforzar por encontrar nuevos enfoques y perspectivas. Se trata de ver más allá de las dificultades y adelantarse al futuro.

Clima Organizacional

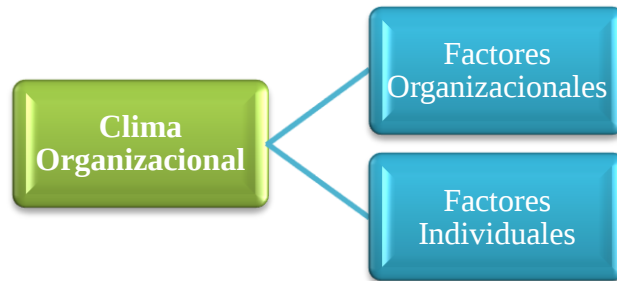
Actualmente existen diferentes percepciones del concepto de clima organizacional, procedidas del interés progresivo por vislumbrar su influencia en los equipos y las personas que conforman las organizaciones y, por tanto, la vida organizacional, al confirmarse que el clima influye en el comportamiento de sus integrantes, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan aspectos importantes como lo son la satisfacción laboral y rendimiento profesional.

En los enfoques acerca clima organizacional existen dos grandes tendencias:

1. La que pone peso a los factores organizacionales. Las características más relevantes son que el clima: a. es externo al individuo, b. rodea al individuo pero es distinto de las mismas percepciones, y c. existe en la realidad organizacional.

2. La que pone peso en factores individuales o psicológicos. El clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones de los individuos que integran la organización.

Fig. - 2



En la década de los años sesenta en sus inicios el concepto de clima parte de supuestos acerca de la primera tendencia: el clima no son las percepciones de los individuos, aunque naturalmente esas percepciones están influidas por el clima. Una definición clásica es la de (Forehand y Gilmer, 1964, p. 188), quienes expresaron lo siguiente: El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales:

- a. Distinguen una organización de otras organizaciones.
- b. Son relativamente duraderas en el tiempo.
- c. Influyen en la conducta de la gente en las organizaciones.

El clima lo componen la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno compuesto por las personas.

Los estudios posteriores tras la década de los años noventa, va poniendo acento en el factor relacional y de intercambio de actitudes de las personas como principal motor de clima organizacional, entrando en el marco que se ha denominado también “clima social” o “clima psicológico”.

Silva (1996) detalla ambas tendencias y apunta a la prevalencia en el tiempo del clima psicológico:

Las definiciones del clima sufren una evolución con el tiempo, tomando cuerpo consideración del clima como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de lo que les rodea (creación de orden y significado) y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente. (p. 189).

En esa misma línea se encuentra la aproximación de Shneider (1970), de enorme interés, porque permite hablar de climas, en plural, dentro de una misma organización:

Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones molares funcionan como marco de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema (p. 140).

En las diversas definiciones propuestas por los autores se evidencia que el clima es un concepto dinámico, que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de esas situaciones.

Es por ello, que de los numerosos enfoques sobre el concepto de clima organizacional, uno de los que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997, p. 85).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De

ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros).

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger, (1983, p.211), describen que el clima es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructuras, liderazgo, toma de decisiones); de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que esos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Funciones del clima organizacional

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión Silva (1996), muestra funciones del clima organizacional y una breve descripción de cada una de ellas:

- . Desvinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
- Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

En consideración a lo anteriormente planteado, se entiende que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información, se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de

percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de rendimiento profesional.

Talento Humano

El interés básico de Becker (1964), ha sido la investigación del capital humano, al ser una contribución teórica, importante y duradera, y no un reflejo de una de las muchas modas que influyen en los economistas. Becker (1964), define el capital humano “como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos”. (p.5).

Para Becker (1964), el individuo incurre en gastos de educación al mismo tiempo que en un costo de oportunidad por permanecer en la población económicamente inactiva y no recibir renta actual; sin embargo, en el futuro su formación le otorgará la posibilidad de obtener unos salarios más elevados, pero la productividad de los empleados depende no sólo de su aptitud y de la inversión que se realiza en ellos, tanto dentro como fuera del puesto de trabajo, sino también de su motivación y de la intensidad de su esfuerzo.

En 1990, Becker junto con Murphy y Tamura, desarrollaron más trabajos donde aportaron más al análisis intensivo del capital humano y al desarrollo de una teoría coherente de capital humano, la cual ha sido base de muchas investigaciones empíricas y teóricas.

Otro de sus aportes fue considerar al sector de la educación como principal productor de capital humano, al ser generador de los mejores conocimientos. En el caso de los niños, el desarrollo de su capital humano, si bien depende de la educación y de sus profesores, también depende en una medida importante de sus padres y del tiempo que estos les dediquen.

Según Becker, cuando el capital humano aumenta, gracias a la alta inversión en los sectores educativos, el retorno en la inversión de capital humano aumenta hasta que

éste crece lo suficiente y encuentra un equilibrio, es decir, se eleva el ingreso per cápita de la sociedad debido a la relación directa con el crecimiento económico y el stock de capital humano (Becker, 1990 p. 15).

La fertilidad es un factor importante para Becker, por eso considera que al aumentar la fertilidad, afecta de forma negativa el crecimiento de capital humano y físico, ya que se deja de invertir lo necesario para tener un adecuado stock de capital humano. Es decir: un padre con un hijo invierte más dinero en él, que otro padre con dos hijos. Asimismo, demuestra que la gran diferencia a nivel de crecimiento entre los países desarrollados y los subdesarrollados se debe a la fertilidad; mientras en los países desarrollados se tiene un alto ingreso per.-capita, un alto stock de capital humano y físico y un descenso en la fertilidad, en los países subdesarrollados se tiene todo lo contrario (Becker, 1990 p. 27).

De igual forma, la educación general y específica es otro gran aporte de Becker (1964); la primera es útil a todas las empresas, mientras con la segunda, se incurre en un gasto por parte del trabajador o la empresa, y se espera obtener beneficios sólo en quien incurrió en dicho gasto. No obstante, una persona racional y bien informada, sólo realizaría una inversión si la tasa esperada de rendimiento fuese superior a la suma de los intereses que proporcionan activos sin riesgo, más las primas de liquidez y riesgo asociadas a la inversión.

Asimismo, Becker (1964) plantea el riesgo que tiene la inversión en capital humano, debido a la incertidumbre con respecto a varios factores: las personas tienen dudas sobre sus aptitudes, especialmente los jóvenes que son los que llevan a cabo la mayor parte de la inversión; no existe certeza sobre el rendimiento que una persona de edad y aptitudes dadas puede percibir debido a la existencia de numerosos acontecimientos impredecibles; también transcurre un largo período de tiempo antes de percibir el rendimiento de una inversión en capital humano. Becker (1964)

concluye, que la mayor parte de las inversiones en capital humano (como: la educación formal, la formación en el trabajo, o las migraciones) elevan las retribuciones a edades avanzadas. Además, si algunos individuos ganan mas que otros, es porque invierten más en sí mismos.

Para Becker (1964), el capital humano juega un papel importante en el estudio del desarrollo, de la distribución de la renta, de la rotación del trabajo, entre otros. A diferencia de los primeros autores, (Solow (1957) y Denison (1962), que sólo veían la educación como una explicación posible del crecimiento económico, Schultz (1961) y Becker (1964) consolidan la teoría de capital humano, y ven de la inversión en las personas un mejor futuro y una de las formas de disminuir la pobreza. Las personas más educadas, capacitadas o más experimentadas, pueden ser más productivas y recibir un mejor salario. A su vez, los individuos en cada momento están emitiendo señales para demostrar lo que podría aportarse al mundo del trabajo, para así evidenciar el stock de capital humano; sin embargo, la educación no es el único elemento para el capital humano, la experiencia es otro componente importante aportado por Jacob Mincer en 1974.

Empowerment (“empoderamiento”)

El empowerment es definido como el proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente y brindarles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo (Keith y Newstrom, 2003, p. 560).

Las organizaciones están tratando de distribuir y compartir el poder con todos sus miembros a esto se le ha denominado empowerment. Al respecto Díaz (2005) dice:

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad, a las personas y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización. (p.5)

Por otro lado Valdés (2005), expresa:

El empowerment es donde se alcanzan los beneficios óptimos de la tecnología, los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.(p.2).

Ambos autores sostienen que el empowerment es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para darle responsabilidad y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que éstos entiendan la dirección de la empresa y respalden los objetivos y funciones de la misma.

Características del Empowerment.

Esta nueva forma de administración al ser aplicado en un plano organizacional fundamenta y dinamiza una serie de actitudes que van crear un ambiente favorable para la formación y desarrollo del individuo fomentando su satisfacción personal dentro de la empresa algunas de estas características son:

- Orgullo: apreciar el gusto por hacer las cosas bien continuamente.
- Unión y solidaridad: mayor cohesión del grupo y por lo tanto un trabajo en equipo.
- Voluntad: disponibilidad para contribuir a las metas propuestas.
- Atención a los detalles: crear el hábito de no pasar por alto ningún detalle por pequeño que parezca especialmente en aquellos relacionados con la producción y el cliente.
- Credibilidad: cumplir las promesas realizadas inspirando la confianza de todos los miembros de la empresa. (Valdés, 2005, p.3).

Las características del empowerment son de gran relevancia debido a que, representa el orgullo que sienten las personas por realizar las actividades idóneamente y saber que éstas son significativas para la organización. La unidad es fundamental entre los miembros porque va a permitir la consecución de las metas planteadas y por ende ofrecer un trabajo más eficaz y eficiente. La solidaridad genera responsabilidad por resultados de forma grupal dejando de lado el individualismo. Con empowerment se desarrolla la voluntad de las personas para contribuir a los fines de la institución educativa.

Gestión por competencia

Una técnica indispensable para apoyar al individuo dentro de la empresa, independientemente de las cualidades y características que posea, es la gestión por competencias, que profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia, las competencias de cada uno de los individuos que forman parte de una organización.

Según Alles (2009), La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Se trata de poder desarrollar las funciones y tareas con el nivel de habilidad requerido y garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas de lo que deben hacer o podrían hacer para el máximo aprovechamiento del aporte humano.

La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa y es ahora cuando ésta comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos,

respaldarlos, formarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Como conclusión debo señalar que las competencias nos ayudan a poder crear, difundir y utilizar correctamente el conocimiento y con ello, podemos aumentar el Capital Humano en la empresa. La gestión por competencias pretende ir más allá de un curso de capacitación ya que encierra una estructura que comprende entrenamiento, capacitación, experiencia y conocimiento, que nos sirven para identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional para la organización.

Este modelo busca impulsar la innovación de la persona, del trabajador ya que cada uno conocerá su propio perfil de competencias y el que se requiere para el puesto que ocupa o al que aspira, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Con ello podemos incentivar el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

En síntesis, podemos decir que no por mucho que una persona sepa y sea inteligente no necesariamente es competente, es cuando logra utilizar adecuadamente todos sus recursos no para una tarea concreta sino para cualquier tarea, en consecuencia el profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, aptitudes e intereses compatibles con su función.

Con esta investigación se pretende desarrollar y estimular al máximo las potencialidades de cada uno de los integrantes de la institución, ya que está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Comunicación

Los seres humanos somos fundamentalmente sociales, vivimos en permanente interacción con un ambiente, el cual está constituido por todo lo que nos rodea, y las

formas como procesamos la información de este entorno sobre nosotros lo identificamos como comunicación, ya que corresponde a un proceso de intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas.

La comunicación es entonces, uno de los medios más importantes que poseemos para descubrir y demostrar la pertinencia de nuestras opciones de conducta. Mediante la comunicación podemos facilitar el crecimiento y desarrollo del otro u otros, o su destrucción, es lo que comúnmente se identifica por los investigadores de la comunicación como "aniquilamiento simbólico" (Gebner, 1978, p. 124), puesto que es bien sabido que, a menos que se halla desarrollado un profundo sentido de autoestima y autorrealización en el individuo, de manera responsable y no simplemente narcisa, las palabras de los demás, para describir nuestras relaciones con ellos y con el mundo en general, pueden de hecho favorecer una conducta y mantenerla (retroalimentarla positivamente) o sencillamente desbatar el "ego" del otro (retroalimentación negativa). Mediante la comunicación (intrapersonal, con uno mismo, e interpersonal, con los demás) se establece una importante red de significaciones que ayudan a definir nuestro propio yo en relación con el contexto cultural.

Como modelo de comunicación transaccional, se define funcionalmente como " un proceso transaccional compuesto de una clasificación, una selección y un compartir cognoscitivos de símbolos, de modo que se ayude a otro a educir de su propia experiencia un significado o respuesta similar al que la fuente intenta dar " (Raymond Ross, (1983, pag . 93)

Así mismo es importante señalar que ninguna palabra tendrá significado fuera del contexto donde se diga o se utilice. La noción de "contexto" de J. Habermas, adquiere un significativo papel, para comprender las relaciones existentes entre cultura, valores, y acciones de los actores en una relación dialógica, cuya finalidad última será producir ciertas acciones sociales.

Como ya se mencionó la comunicación es de gran valor para las organizaciones y en especial para las instituciones educativas donde constantemente estamos comunicándonos, todo esto se logra a través de la comunicación efectiva, es un proceso complejo pero que es fundamental para alcanzar el éxito en una sociedad y la llave para obtener utilidades en las instituciones educativas de nuestro país.

Fundamentación Teórica

Teoría de la Acción Comunicativa

Habermas representa, hoy en día, una de las posturas más radicales frente al énfasis del llamado postmodernismo (fragmentación del lenguaje, prevalencia de la tecnología de la información, sobre la capacidad de procesamiento "comunicativo" de los individuos y grupos). A través de su teoría crítica se plantea la alternativa de reflexión en términos de lo subjetivo del individuo y grupos, considerándose el sentido que los propios agentes, miembros de una acción, poseen sobre su práctica de transformación social, mediante las "acciones comunicativas".

Según su Teoría de la Acción Comunicativa, Habermas propone entender a la sociedad simultáneamente como sistema y como mundo de la vida (Colom y Mélich, 1995), dividiendo en dos órdenes institucionales el mundo de la vida: la esfera de la vida privada y la esfera de la opinión pública y desde el punto de vista sistémico los medios concernientes al: sistema económico y al administrativo. Entre ambos, sistema y mundo de la vida se establecen toda una serie de relaciones de intercambio.

El mundo de la vida adquiere especial significación para la explicación de la acción comunicativa, ya que al actuar comunicativamente el sujeto puede reinterpretar el mundo de la vida, definirlo, diagnosticar sus problemas y resignificarlo en función de sus necesidades. Es en lo que denomina el horizonte del mundo de la vida, donde

se construyen y reconstruyen intersubjetivamente las relaciones e interacciones de la realidad cotidiana.

Distingue en su teoría cuatro tipos de acciones sociales: (Colom y Mélich, 1995):

1. La acción teleológica: La acción aquí está centrada en los medios técnicos estratégicos cuya finalidad es alcanzar el éxito en una situación entre dos actores, a uno habrá que convencerlo sobre la conveniencia de tomar ciertas decisiones en la acción, sin tomar en cuenta sus propios puntos de vista. Es una acción instrumental (individual) o estratégica (grupala) que depende del efecto de coordinación de influencias para la generación de convicciones, su función es la eficacia, la acción interesada.
2. La acción regulada por normas: Está dirigida no a un actor en solitario sino a un conjunto de miembros de un grupo social, que orientarán sus acciones en función de unos valores comunes (sociales). Está centrada en los fines.
3. La acción dramatúrgica: Donde los actores desempeñan un rol de actuaciones, en las que representan y proyectan sus propias imágenes frente al mundo y realidad circundante.
4. La acción comunicativa: La interacción de los sujetos está basada en la búsqueda del entendimiento, del acuerdo mutuo en torno a las acciones, se establece una interacción interpersonal de comunicación abierta que está regulada por la respectiva validación de valores y normas comunes.

En la teoría de Habermas la acción social consiste en la cooperación entre al menos dos actores que coordinan sus acciones instrumentales para la ejecución de un plan común. A esta teoría no sólo le interesan las características de la acción formal, sino aquellos mecanismos de coordinación de la acción que hacen posible una coherencia regular y estable de las interacciones, según ciertos patrones de acción que

se interpretan como el conjunto de normas validadas por un colectivo, en función de un comportamiento "estratégicamente" cooperativo.

Los mecanismos de coordinación de la acción pueden entenderse como la realización de un plan de acción, que se apoya en la interpretación reflexiva en torno a determinada situación, circunstancia o necesidad frente al contexto.

La situación de acción representa así un fragmento de un entorno (territorio) interpretado (mapas), objetiva y subjetivamente, por un actor o una suma de actores (colectivo). Constituye a su vez, una suerte de posibilidades de acción que el actor o los actores perciben como relevantes y significativas frente a la realidad y que se traduce en un determinado plan de acción.

Las teorías sociológicas de la acción exigen de los participantes un mínimo de conciencia sobre su interpretación de la situación, y sobre sus actos comunicativos, independientemente de que la acción tenga los resultados previstos o sea producto de la confluencia azarosa de otros factores inmediatos, no considerados previamente a la acción.

Este "saber común" está fundamentado en el "acuerdo", en el "entendimiento" entre los distintos actores en base al reconocimiento intersubjetivo de sus pretensiones de validez, las cuales deben ser susceptibles de crítica y de adaptación a las necesidades y circunstancias (contexto) de los interlocutores. Las convicciones compartidas intersubjetivamente vinculan a los participantes de una acción, en términos de reciprocidad. El acuerdo logrado mediante la acción comunicativa se diferencia de la influencia ejercida mediante una acción estratégica. En esta última se excluyen los procesos subjetivos de entendimiento del otro, para ejercer una persuasión conducente al logro de una meta, cuyo éxito favorece fundamentalmente a una de las partes implicadas en la interacción. La influencia sobre el otro se realiza sin un acuerdo entre las subjetividades y se convierte en una

imposición para la acción. Es, en este sentido, más una persuasión que una comunicación abierta y congruente.

Los participantes en una interacción que buscan lograr la coordinación de común acuerdo, para sus respectivos planes de acción y los ejecutan en función del entendimiento y validación mutua, adoptan actitudes de comunicación abierta, se comprenden mutuamente, logrando acuerdos sobre las estrategias de acción y sus formas de control.

Por el contrario, en el modelo teleológico de acción estratégica, el cálculo que el agente hace de su propio éxito está orientado a los fines de utilidad, por lo que calcula y elige los medios que le ayudan para ejercer eficientemente un control de la situación en términos de maximización de la utilidad egocéntrica.

En este sentido se mantienen y se refuerzan las relaciones interpersonales de los sujetos orientados según el orden instrumental del intercambio y del poder, entre los que mandan y los que obedecen.

Para cualquier tipo de acción comunicativa, según Habermas, es imprescindible el lenguaje, con el cual se construyen las interpretaciones y representaciones simbólicas sobre lo real. Este lenguaje conforma un medio de comunicación lingüística que actúa, no sólo mediante verbalizaciones, sino también, a través de las gestualizaciones correspondientes al lenguaje no verbal, de significación emotiva y subjetiva.

Para que una acción comunicativa, según Habermas, sea realmente efectiva, será importante hacer coherente ambos tipos de lenguaje, el referido al elemento lógico, racional y objetivo del pensamiento racional y aquel otro proveniente del área propiamente subjetiva y emotiva que se traduce de manera más evidente a través de los gestos y acciones humanas.

En las acciones estratégicas los actos del habla quedan orientados y asimilados hacia el logro del éxito. Los sujetos que se afanan en mantener actuaciones de tipo estratégico sin más mediaciones que el interés utilitario de la acción, la comunicación lingüística es un medio como cualquier otro que sirve para provocar efectos de orden unilateral, informativo, aún cuando den la apariencia, mediante los mecanismos de la persuasión, de estar estableciendo acuerdos en función de las necesidades del otro.

La motivación lograda a través de la argumentación estratégica, produce un entendimiento directo capaz de validar las intenciones de la acción estratégica. En este sentido las acciones estratégicas están basadas en los mecanismos de control social propios de la persuasión ante determinado conflicto de intereses.

Los modelos de acción no estratégica, orientados al acuerdo común, están basados en la búsqueda de un entendimiento a través del uso del lenguaje, esencial para la coordinación de la acción, en el que la acción regulada por normas sirve como validación y actualización del acuerdo normativo común entre los actores de la acción. Se habla aquí del caso de un conjunto de actores, miembros de un grupo social, que orientan su acción por la aceptación común de valores y normas que representan un acuerdo vigente.

Aquí todos los miembros de un grupo presentan la observancia colectiva de una norma, que significa el cumplimiento de una expectativa generalizada de comportamiento.

Este modelo normativo de acción es el que subyace a la teoría del rol social, de alguna manera implícito en el concepto de acción dramática, en tanto que representación de una imagen particular de sí mismos y de su entorno.

La acción dramática, la entiende Habermas, como a la realizada por unos participantes frente a otros que consideran su público, para hacer una representación de sí mismos, suscitando en este público espectador, una determinada imagen

reveladora de subjetividad, de forma más o menos calculada sobre lo que se quiere dar, por lo que no es totalmente espontánea y su capacidad está en producir elaboraciones cognitivas sobre un modelo de conducta deseada. Nos sirve para observar la congruencia entre la imagen ideal y la imagen resultado.

Las acciones reguladas por normas, responden a la necesidad de establecer una correspondencia con el orden institucional y social vigente. Se consideran tanto más sólidas cuanto respondan a la esfera de intereses valorativos aceptados por determinada sociedad (o cultura organizacional), en este sentido no dejan espacio para las construcciones personales de los actores individuales. Aquellos que no las aceptan quedan excluidos del orden social.

Estas exclusiones estarán superadas a través del interaccionismo simbólico cuando la asimilación de un rol está implicado en un proceso de aprendizaje que permite comprender la individuación como etapa para la socialización, conforme a un modelo de interacciones simbólicas. Permitiéndose así mismo, la pluralidad de individualidades dentro de un proceso circular que incluye igualmente a los órdenes sociales y a los actores. En este sentido se comprenden como interacciones simbólicas propias de un proceso de educación.

Sin embargo, las acciones sociales entendidas como procesos cooperativos de interpretación entre los participantes, para negociar definiciones comunes frente a una situación dada, pueden quedarse simplemente en operaciones interpretativas entre los actores, que se disuelven en actos del habla y como consecuencia, sus interacciones sociales disueltas en meras conversaciones. Este mecanismo propio de la hermenéutica no genera por sí mismo ningún tipo de acción transformadora. Es típico este tipo de intervenciones en muchas de nuestras organizaciones.

Adquiere especial significación dentro de este contexto teórico, formulado por Habermas, el "mundo de la vida", en tanto que aparece como el entorno formador de horizontes para los procesos de entendimiento y validación intersubjetiva para

los planes de acción. Diferenciando entre lo que es contexto de la situación (territorio) y lo que es contexto del mundo de la vida(mapa) , para representar, en el último caso, aquello que es susceptible de tematización y provisión de convicciones, susceptibles de consenso, frente a la necesidad de entendimiento ante determinada situación de la realidad social u organizacional.

El trasfondo, por así decirlo, del mundo de la vida lo constituye el conjunto de habilidades sociales de un saber intuitivo, acerca de cómo actuar y con qué estrategias, en una situación social determinada, en este punto es conveniente plantearse la posibilidad de ampliar el punto de vista de los actores en el descubrimiento de alternativas de acción.

Las estructuras simbólicas del mundo de la vida se reproducen por vía de la prosecución el saber válido, de la estabilización de solidaridades grupales y de la formación de actores capaces de responder de sus actos. El proceso de reproducción conecta las nuevas situaciones con los estados existentes del mundo de la vida, y... a estos procesos de reproducción cultural , de integración social y de socialización corresponden como componentes estructurales del mundo de la vida, la cultura, la sociedad y la persona. (J. Habermas, 1982).

Entendiéndose por cultura al insumo de saberes que propician las interpretaciones de los participantes, por sociedad a los órdenes legítimos que regulan el sentido de pertenencia a ciertos grupos sociales, asegurando la solidaridad y por personalidad a las competencias que hacen a un sujeto capaz de participar en una situación mediante su lenguaje y acción. A estos componentes estructurales se suman las dimensiones simbólicas del espacio social y tiempo histórico y, las estructuras simbólicas referidas al mundo de la vida.

Todo este enunciado de la teoría crítica de Habermas nos sirve para comprender que los actos del habla de la comunicación de los participantes, en un proceso educativo, están marcados por un interés emancipatorio, y que éstos no pueden estar,

ni de hecho están desvinculados de las influencias socio-históricas de producción de valores y significados éticos de determinada cultura social (u organizativa).

Son los actores implicados en una acción comunicativa, quienes pueden validar los sistemas de reglas y valores a partir de su aplicación a la solución de problemas cotidianos. Cualquier ruptura o no aceptación de la normatividad del sistema, amerita de una argumentación fundamentada en el compromiso de su justificación práctica y teórica que le otorga, o resta, validez.

Las pretensiones de validez intersubjetiva de las que habla Habermas, están ubicadas en la experiencia de la justicia práctica, en el fenómeno moral de una praxis social donde cumplen su función. La conciencia reflexiva de los actores facilita el que éstos puedan diferenciar entre lo que es fácticamente vigente y lo que resulta moralmente válido, mediante un proceso de argumentación práctica, que se logra adquirir a través de ciertos procesos de socialización, como el de la educación, donde a la autoconciencia moral se suman razones intersubjetivas de la ética social.

Es el lenguaje, el medio que sirve para la estructuración de redes de reconocimiento recíproco entre la filosofía de la autoconciencia y la filosofía del lenguaje. La estructura lingüística provee así del núcleo universal de contenido normativo que regula nuestros puntos de vista morales.

La intuición moral o convicción moral del individuo, se consigue a través de un largo proceso de socialización (educativo y cultural) y después de individualización, en el que el sujeto (actor que aprende) construye su propia identidad. Es entonces cuando es posible para éste, establecer diferencias entre la verdad (cultura) teórica y la verdad (cultura) práctica.

La adquisición de una conciencia moral dentro del sistema social imperante se obtiene o bien por acciones estratégicas de la persuasión o por las acciones comunicativas, las primeras como producto del control social, las segundas como

resultado de la finalidad de la comunicación, que es en definitiva la búsqueda de consenso o entendimiento entre las partes implicadas, o afectadas, por el proceso de interacción.

La capacidad crítica y reflexiva de los actores, posibilita a éstos para la indagación de validez moral y valórica de ciertas normas y para el reconocimiento merecido de ciertos hechos sociales frente a otros. Tales pretensiones de validación están circunscritas al ámbito social de los actores y su posibilidad de universalización responde a la necesidad de tomar en cuenta las diferencias contextuales socio-históricas y de índole afectivo de los individuos implicados, por lo que la universalidad del orden moral es también relativa. "La cuestión moral tiene que ver, por tanto, con la fundamentación y utilización de las normas que determinan los derechos y obligaciones recíprocas..., tiene que ver con los intereses comunes a todos los afectados". (García, 2012 p. 44).

Estando estos "afectados" relacionados por determinaciones específicas a su contexto cultural y momento psico-socio-histórico, las normas se ajustarán a la satisfacción de necesidades legítimas y al estudio de sus consecuencias y efectos frente a la comunidad o ambiente social donde se realizan las acciones planeadas.

Los conflictos de intereses buscan en la racionalidad de los discursos, el valor moral que los justifica y su posibilidad de encontrar una interpretación que alcance el acuerdo general. En este sentido dice Habermas " La argumentación no es ningún procedimiento de decisión que acabe en resoluciones, sino un procedimiento de solución de problemas que conduce a convicciones".

La situación ideal del habla y de la acción comunicativa en general es, aquella que requiere del acceso ilimitado a la información y a la participación eficaz sin presiones, donde será posible facilitar el desarrollo del potencial implícito en todo sujeto capaz de hablar y actuar. ¿No es este acaso el objetivo de la educación?

La actual anarquía de valores que estamos viviendo en nuestra sociedad y de la cual el Sistema Educativo (sea formal, no formal o informal), no está exento, aleja la real opción para encontrar criterios comunes capaces de integrar la racionalidad y el compromiso en el terreno de lo práctico-moral. Encontrar reflexivamente, las consecuencias inaceptables, de nuestras acciones en contra del desarrollo humano y social, puede activar la apertura de nuestra "conciencia moral " y de esa manera revisar aquellas convicciones poco éticas de nuestra conducta individual y colectiva, para lograr modificarlas.

Sería interesante, entonces buscar la "congruencia" de las acciones frente a las razones y valores morales, y poder someterse críticamente a una verificación empírica de los criterios previamente decididos o aceptados, ante la necesidad de satisfacción en nuestros específicos ámbitos laborales y sociales cotidianos, permitiéndonos encontrar, un concepto intersubjetivamente válido de correspondencia entre necesidades y satisfactores, que de entrada ya nos coloca frente a la revisión de nuestros principios de elección y relativismo cultural y lo que es posiblemente más complejo, frente a lo que es ético y justo en teoría , pero inalcanzable en la realidad práctica de nuestra (in)justicia institucional-social habitual.

Haciendo énfasis en la teoría de Habermas, es importante destacar que todo centro educativo gira, sobre todo, en torno a las relaciones humanas, entre profesores y alumnos, entre directivos y profesores, entre profesores y obreros, entre otros. Por tanto, el tema de la comunicación adquiere una especial relevancia.

Visto positivamente, si se logra una autentica comunicación entre los miembros componentes de la institución, se establece un nexo entre los recuerdos individuales y de grupo y el proyecto común de futuro, esto es así porque un efecto propio de la comunicación es transformar las vidas independientes de los profesores en una vida

común con todo el personal que hace vida en la institución, en una única historia. Y ésta historia es el centro educativo.

Enfoques de la Teoría de la Comunicación en las Organizaciones

Antes de describir el proceso de comunicación organizacional que me interesa a los efectos de la investigación que propongo, resulta apropiado realizar un breve paneo histórico sobre los enfoques de la teoría, para así entender de qué manera éstas están relacionadas con las condiciones existentes en las formas de valoración del comportamiento organizacional en su aspecto comunicacional.

Pese al hecho de que las organizaciones han existido desde hace mucho tiempo sólo a partir de los inicios del siglo XX es que se han formulado teorías concretas al respecto. La mayoría de las teorías se han fundamentado en el estudio de los principios de comunicación que rigen en las organizaciones y especialmente al rol que ésta cumple en las organizaciones "eficientes". FredericK M. Jablin (1986), resume a estas teorías en cuatro básicas:

Teoría Clásica:

Desarrollada como respuesta a la industrialización masiva de los sistemas de producción económica en los Estados Unidos a principios de siglo. Su importancia estriba en la sistematización de la actividad organizada para la determinación de cuál es la estructura más eficiente. Sus representantes más destacados son F.W. Taylor (1911), H. Fayol (1929) y M. Weber (1947).

Para Taylor, en su texto *The Principles of Scientific Management*, la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo consiste en la consideración de factores tales como la psicología humana, la especialización en función de las tareas y ciertos principios de la motivación humana. Consideró de fundamental importancia para este último factor la retroalimentación basada en las recompensas materiales o económicas (motivación extrínseca), así como el modelo vertical de autoridad. No

hizo referencia a las funciones de la gerencia sino fundamentalmente a las tareas del supervisor y en este sentido uno de los problemas básicos provenientes del rol de la gerencia en la efectividad laboral, quedó sin especial atención.

Para Fayol, sus catorce principios de administración formulados en *General and Industrial Management*, estaban relacionados con la estructuración de las tareas y autoridad dentro de las organizaciones, destacándose de ellos los conceptos de "unidad de dirección", "cadena en escalafón" y "unidad de mando", todos ellos relacionados con la comunicación vertical en sentido descendente. La "comunicación horizontal" estaba admitida siempre y cuando fuera preautorizada, como "puente" entre una misma unidad de mando.

Max Weber a través de su "teoría de la burocracia", formulada en *Theory of Social and Economic Organization*, sostiene que los grupos deben funcionar según "reglas abstractas" y firmes que aseguren la predictibilidad y coordinación de las tareas, con una interacción lo más impersonal posible que "aseguren la distancia social" necesaria para evitar conflictos entre los trabajadores.

De esta forma el paradigma de las estructuras piramidales en las organizaciones se sostiene en base a los supuestos de "eficiencia" de la comunicación vertical, que centraliza los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos, y donde los principios que mueven la disposición laboral de los individuos están basados en las recompensas materiales o motivación extrínseca.

Resulta curioso observar como esta teoría todavía funciona, lamentablemente, en muchas de nuestras instituciones educativas hoy en día, y pareciera que los mecanismos para generar otro tipo de proceso comunicativo interno, se desvanece entre las fuertes costumbres de una cultura orientada al ejercicio del poder burocrático.

En concordancia con lo anterior, se puede expresar que la comunicación vertical es el principal medio de comunicación en muchas instituciones, ya que, la alta gerencia no reconoce otro tipo de comunicación, sin darse cuenta que esto está afectando de manera negativa, porque el discurso que se emplea es de controlar a las personas y esto despierta resistencia e incumplimiento de las funciones.

Teoría humanística

Esta teoría nace a mediados de la década de 1930, como respuesta a la anterior focaliza el rendimiento organizacional en base al interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados. Se da especial importancia a las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización, a las normas y métodos de supervisión para garantizar la eficiencia y , en este sentido los procesos de comunicación son abiertos a fin de conocer cuáles son los sentimientos y motivaciones presentes en el clima organizacional. Se buscan los factores de motivación intrínseca en tanto que, elementos tan significativos como los de la recompensa económica en las actitudes de las personas hacia la tarea.

Dentro de esta teoría se destacan las contribuciones de Kurt Lewin, Lippit y White, (1939), Douglas McGregor (1960), Chris Argyris (1957), Rensis Likert (1961), en tanto que representantes del enfoque de las "relaciones humanas".

El enfoque humanístico da especial importancia a la participación horizontal de todos los empleados de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización, contemplando de esta forma el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales. Se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización, facilitado por el estilo de liderazgo democrático y por los altos niveles de integración (colaboración) de los equipos de trabajo.

La limitación que presenta esta teoría, está en no considerar los efectos que el medio ambiente ejerce sobre la cultura y funcionamiento de las organizaciones, por lo que aún siendo positivo su acercamiento a los procesos de comunicación abiertos (internos), adolece de la complejidad necesaria para abordar la multiplicidad de variables influyentes y diferentes entre unos contextos y otros, por lo que su extrapolación amerita de otras preocupaciones, externas a la organización misma.

En consecuencia, se espera con la investigación que la gerencia le permita la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones, que exista intercambio de comunicación abierta, para generar un ambiente de confianza entre los miembros de la organización y así obtener un mayor desarrollo de los trabajadores que allí laboran.

Teoría de los sistemas

Según este enfoque las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica, empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto en permanente transformación. Katz y Kahn (1989) en Psicología Social de las Organizaciones, investigadores destacados de esta corriente, en su concepción de sistemas tomado de Bertalanffy (1950), plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en "equilibrio dinámico", convirtiendo en "energía" la información interna y externa a su sistema, capaz de "adaptarse" a las necesidades y condiciones existentes.

Según Frederick Jablin, el enfoque de la teoría de los sistemas abiertos combina las perspectivas clásicas, de los subsistemas funcionales, con la humanista, de los subsistemas funcionales, de manera interrelacionada.

Teoría contingente

Como resultado de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, esta teoría propone que lo que puede hacer "eficiente" a una organización puede no hacerlo en otra, ya que varían aspectos tales como la configuración de las tareas, las características de la gente, las estructuras de las relaciones interpersonales y los subsistemas ambientales. Burns y Stalker (1961) en El gerente de innovación, sugieren que la configuración del medio ambiente, su grado de cambio o estabilidad frente a éste, afecta inevitablemente los sistemas de administración y comunicación. Para Lawrence y Lossh (1967), en sus investigaciones destacan que, las organizaciones que alcanzan el "éxito" son aquellas que logran adaptar sus estructuras en proporción a la incertidumbre que existe en su medio ambiente, y esto en la medida que su personal está mejor integrado y posee una cantidad considerable de "colaboración y comunicación real" entre todas las personas de los departamentos y entre estos entre sí.

En resumen, el enfoque contingente está basado en los fundamentos de la teoría de los sistemas, a los que añade la necesidad de considerar la comunicación contextualizada, esto es en función de los factores circunstanciales del medio ambiente interno y externo.

En efecto, la investigación muestra que un buen clima en el trabajo de los empleados está relacionada con la retroalimentación recibida por parte de sus superiores, para que haya acuerdos sobre los objetivos a perseguir o sobre los procedimientos principales que se deben utilizar para el logro de los objetivos institucionales

Además, se continuó con el intento de identificación de los roles clave de la comunicación dentro de la institución.

Estas teorías se vincula con el trabajo de investigación ya que a través de estas teorías es en que se basan los aspectos organizacionales de la institución, a través de la resiliencia que busca que se trabaje en un clima organizacional acorde para cumplir con las labores, se reconozca, valore y se escuche al personal, en cada uno de los aspectos inherentes y que así se garantice el éxito de las instituciones educativas.

Fundamentos Legales

Al hacer una revisión de los distintos textos legales que contienen nociones sobre Clima Organizacional, se encontró que la normativa que fundamenta y regula tal acción es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 102

La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal.

La educación como servicio está en manos de quienes ejercen funciones educativas como los supervisores o directores de las instituciones que deben prestar este servicio a la población estudiantil, además garantizan el derecho a la educación, asimismo deben guiar a su personal para cumplir con ese propósito establecido en este artículo de desarrollar el potencial creativo en cada ser humano.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)

Artículo 11

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor, considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

Este artículo hace mención a la garantía del personal docente que desempeñe sus labores en las condiciones de trabajo adecuadas, bien en el aula o en las actividades de coordinación y de dirección, todo ello con la finalidad de cumplir los fines de la educación, por lo cual las autoridades educativas deben garantizar todos los elementos necesarios para crear una atmósfera que posibilite el buen funcionamiento de la organización escolar, gestionando la consecución de recursos humanos y recursos materiales.

ESTADIO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

*“Jamás desesperes aún estando en las
más sombrías aflicciones, pues de las
nubes negras cae agua limpia y
fecundante”. Proverbio Chino*

En todo trabajo de investigación es necesario considerar el conjunto de procedimientos lógicos y técnicos que van implícitos en este proceso, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, según Balestrini (2001) la metodología de la investigación “es el conjunto de procedimientos lógicos, técnico – operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos”. (p. 125).

En efecto, el marco metodológico es la instancia relacionada a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberá plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos.

A continuación se presenta una descripción detallada de la perspectiva metodológica con la cual se abordó la presente investigación, la cual tuvo como propósito Consolidar una Resiliencia Laboral en el personal de U.E. “María Virgen Misionera” a la luz del clima organizacional.

Corte Epocal

Desde el ámbito de la investigación, un paradigma es un cuerpo de creencias, presupuestos, reglas y procedimientos que definen cómo hay que hacer ciencia; son

los modelos de acción para la búsqueda del conocimiento. Los paradigmas, de hecho, se convierten en patrones, modelos o reglas a seguir por los investigadores de un campo de acción determinado (Martínez, 2004, p. 96). Por lo tanto, también asumen un carácter normativo.

Esta investigación está fundamentada en el paradigma postmoderno fundamentada principalmente en ser: subjetiva, holística (visión de la totalidad) e indeterminista (Harman, 2000, p.54). En consecuencia, la investigación en la postmodernidad propone *una metodología cualitativa* caracterizada por ser:

- *Inductiva*: los “investigadores cualitativos” no parten de teorías e hipótesis previas, sino que se plantean, algunas preguntas poco precisas que les orientan sobre los datos que deben recoger. Luego, a partir de tales datos elaboran los conceptos e ideas para la comprensión del fenómeno en estudio (Taylor y Bogdan, 1990, p.98). En otras palabras, en la investigación cualitativa se procede de lo particular (el dato), a lo general (el concepto o teoría).
- *Naturalista*: el investigador cualitativo procura interactuar con los informantes y con el entorno, de manera natural no intrusiva, sin artificios ni formalidades que ocasionen efectos inhibitorios en las personas que suministran la información. No obstante, como los investigadores cualitativos están conscientes de la imposibilidad de reducir totalmente estos efectos, intentan reducirlos y considerarlos al interpretar sus datos (Taylor y Bogdan, 1990, p. 102).
- *Interpretativa*: porque se busca *comprender* el sentido de las acciones humanas, desde el marco de referencia del individuo o grupo de individuos que proporcionan la información.

Lo postmoderno algunos autores lo entienden como “radicalización de la modernidad” o incluso como “modernidad tardía” (Giddens 1994, p.15). Parte de que

aquellas bases de la modernidad ya no sirven. Los avances científicos se abren a nuevas formas del conocimiento, a partir del cuestionamiento del racionalismo, el método y el autoritarismo científico.

Podríamos conceptualizar postmodernidad como la mentalidad de la deconstrucción (científica, religiosa, ideológica, política, mitos, ética, entre otros, organizado sobre el derecho a la diferencia comunitaria, y por postmodernismo la circunstancia y el estilo social consistente en esto.

Paradigma de la Investigación

El presente estudio se corresponde con el paradigma de una investigación de enfoque cualitativo, ya que hace posible el análisis sistemático de problemas con la finalidad de describirlos, explicando sus causas y efectos, entendiendo su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia, utilizando los métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en proceso. (Upel, 2010)

Autores como Caidedo y Mardones (2005), definen la investigación cualitativa como “aquella que persigue describir sucesos complejos en su medio natural, con información preferentemente cualitativa”. (p. 38). Es de hacer notar, que los métodos interpretativos pretenden indagar en el interior de las personas para poder entenderlas desde su subjetividad, ya que la teoría se crea desde situaciones particulares y sus datos se generan durante el proceso investigativo.

Desde esta perspectiva y dentro del enfoque cualitativo de investigación, se seleccionó la Investigación – acción participante en atención a las necesidades propias del presente estudio. La modalidad mencionada facilitó el abordaje de la realidad a través de un conjunto de acciones que involucran de una manera directa a los protagonistas inmersos con la situación-problema. Como consecuencia de ello, la

investigadora pudo indagar la realidad circundante y a partir de esto reorientar acciones para la solución de problemas.

Como bien lo indica Rojas (2010), este método es:

Una forma de indagación colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con el propósito de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como la comprensión de estas prácticas y de las situaciones donde ellas tienen lugar. (p.49).

Es importante señalar, que la investigación – acción tiene diversos enfoques, y se entiende de forma diferente desde la racionalidad de cada uno de los paradigmas. A tal fin se consideró el paradigma postmoderno para efectos de esta investigación. Rojas (2010), señala que:

La investigación acción desde el marco del paradigma postmoderno añade la emancipación como objetivo último y primordial de la investigación ya que propicia una transformación profunda producto de la reflexión que conduce al cambio de actitudes y a nuevas convicciones, en donde el papel del investigador es compartir la autoreflexión con los participantes. (p. 50).

Para la investigadora es conveniente compartir la autoreflexión con los participantes, para de esta manera lograr un cambio al consolidar una Resiliencia laboral en el personal de U.E. “María Virgen Misionera” a la luz del clima organizacional.

En el proceso de investigación acción se distinguen las siguientes fases:

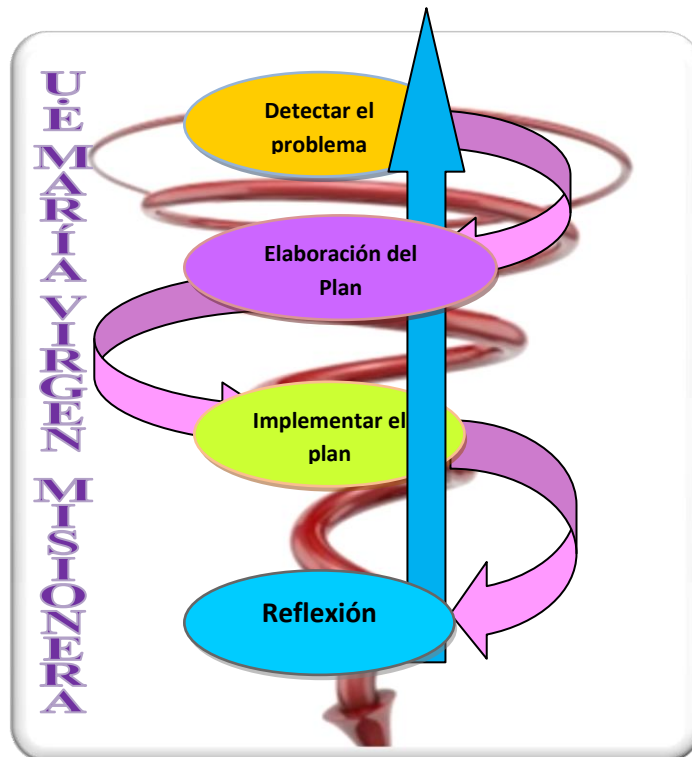
1. Detectar el problema: Inmersión inicial en el problema o necesidad y su ambiente, recolectar datos sobre el problema y las necesidades, generación de categorías temas e hipótesis.
2. Elaborar el plan: objetivos, estrategias, acciones, recursos y programación de tiempos.

3. Implementación: Poner en marcha el plan, recolectar datos para la reflexión, revisar la implementación y sus efectos, tomar decisiones, redefinir el problema, generar nuevas hipótesis, ajustar el plan o parte de este y volver a implementar. Reflexión de los resultados: recolectar datos y volver a valorar el plan implementado con ajustes, decisiones y redefiniciones, nuevos diagnosticos; el ciclo se repite.

Las fases antes mencionadas, permitieron a la investigadora centrarse en los efectos del plan de acción, valoración y toma de decisiones relacionadas con la realidad encontrada, para de esta manera poder generar nuevas planificaciones a fin de consolidar la acción propuesta. Para ello fue necesario informar a los actores involucrados el problema detectado.

Holograma

Figura N° 3



Osorio, (2014)

Informantes Claves

Para la realización de una investigación que asume el análisis de contenido se debe tomar en cuenta a un grupo de personas que pueden fungir como actores sociales o informantes claves. De la información suministrada se hace una sola comparación del tema a tratar. De allí se extraen elementos o factores que permiten comprender e interpretar el contenido de la entrevista, transformada en texto.

El grupo estudiado estuvo constituido por el personal directivo, docentes, personal administrativo y ambiente de la U.E “María Virgen Misionera”, ubicada en Tacarigua estado Carabobo.

Debido a esto, la unidad de investigación se conformó de una manera intencional, ya que se seleccionó con base en ciertos criterios establecidos por la investigadora donde según Martínez (1999), se “prioriza la profundidad sobre la extensión” (p.68), esto permitió seleccionar a los informantes clave. Nube (2007) define al informante clave como “un individuo que tiene conocimiento sobre el problema objeto de estudio, cuya información es valiosa tanto para el estudio preliminar en el diagnóstico, como en el posterior trabajo de campo” (p. 78), para lo que se eligieron dos directivos, cuatro docentes, tres personal administrativo y dos del personal ambiente, quienes fueron identificados como Inf. - 1, Inf. - 2, Inf. - 3 , Inf. - 4, Inf. - 6, Inf. - 7, Inf. - 8, Inf. - 9, Inf. - 10, Inf. - 11.

Categorización de la información

El análisis precedente, en la perspectiva que aquí se adopta a continuación es resultado de la revisión documental y los datos textuales obtenidos de la aplicación de la técnica. Inicia en el proceso de construcción de categorías

A continuación se muestran las categorías de acuerdo a la entrevista realizada:

1. Resiliencia.

2. Clima Organizacional.
3. Talento humano.
4. Comunicación

Técnicas de Análisis e Interpretación de los Resultados

La investigación – acción participante utiliza múltiples y variadas técnicas y estrategias para recabar la información, pero hace énfasis en el uso de las estrategias interactivas que permiten recoger los datos a través del contacto directo entre participantes e investigadora. De estas técnicas se usó la observación directa, la cual según Hernández y otros (2003) “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta” (p. 86).

También, se utilizó la técnica de la entrevista la cual según opinión de Carrasquilla (2005): “es aquella situación que permite transvase de información entre dos o más personas”. (p. 74).

Se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada la cual “se fundamenta en una guía general de contenidos y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (Grinnell, 1997 p.597). La misma facilita la compilación de información necesaria para construir el proceso de descripción, categorización y teorización. El relato de los hechos expresados por los actores, recoge los rasgos y episodios que se vive diariamente.

De igual forma, se realizó una triangulación la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010): “Al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección, se le denomina triangulación de datos”. (p.439). En la investigación se triangulará la información obtenida del Corpus (libros y textos), entrevista realizada al personal de la institución y la opinión del investigador, clasificando esta información de acuerdo a las categorías del estudio.

Figura N° 4: Triangulación del Corpus, Entrevistas y Opinión del Investigador



Descripción de los Instrumentos

Para la recolección de información acerca del contexto social, económico y cultural de los involucrados en el estudio, se diseñó una guía de observación. Maldonado (2000) refiere que permite obtener acceso a la información en forma directa, tanto como pueda, conociendo y conviviendo la misma realidad de las personas que están siendo indagadas. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias” (p. 316).

Nube (2007), plantea que la entrevista “es la búsqueda de la información a partir de las fuentes orales, dirigida hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, situaciones o experiencias, tal como lo expresan sus propias palabras” (p.68). Para efectos de esta investigación se realizó una entrevista con preguntas abiertas con la finalidad de permitir a los entrevistados emitir su opinión libremente sobre el tema estudiado.

De igual forma, se realizaron anotaciones en notas de campo, para Lankshear (2003), estas se usan para el registro de las observaciones, descripciones y sentimientos en la medida de lo posible, deben ser muy detalladas sobre el hecho ocurrido y pueden incluir transcripciones literales de lo que los participantes en la investigación dijeron. Con la utilización de las notas de campo y la cámara fotográfica, la investigadora pudo coleccionar un cúmulo de información valiosa para el estudio en curso (p. 102).

Fiabilidad y Validez de los Instrumentos

En investigaciones cualitativas, son necesarios los criterios de excelencia para confirmar su credibilidad. Según Ruiz (2004), los criterios de la excelencia son:

- *Credibilidad*: el uso de contextos externos, observaciones continuas, corroboraciones y triangulación de fuentes informativas ayudan a aumentar la credibilidad.

- *Transferibilidad*: se refiere al grado en que los sujetos analizados son representativos del universo al cual puede extenderse los resultados obtenidos. Una manera de conocer este nivel de transferibilidad de los datos consiste en considerar los resultados del estudio como meras hipótesis de otro próximo semejante.
- *Dependencia*: analiza las consistencias de los datos, medidas que ayudaran a su obtención: documentación, triangulación de personas, auditores a modo de expertos que chequeen las decisiones tomadas a la recogida de datos y su interpretación.
- *Confirmabilidad*: ser objetivo es captar al mundo de la misma forma que lo haría alguien sin prejuicios, ni intereses particulares.

Procedimiento General

Cuando se trabaja en investigación-acción participante, se desarrolla el plan de acción el cual va a seguir el investigador durante el proceso investigativo, proporcionando este método la flexibilidad requerida para poder incorporar los factores que emergen en cada una de sus fases y que son relevantes para alcanzar los objetivos deseados. De no ser así, los resultados que se obtienen podrían no estar acordes al contexto.

La presente investigación estuvo dirigida a proporcionar al personal de la Unidad Educativa María Virgen Misionera estrategias que les permitan el fortalecimiento de la resiliencia con la finalidad de mejorar el clima organizacional. La inmersión de la investigadora en la comunidad, le permitió profundizar en la realidad que rodea a los informantes clave y aquellos que surgieron durante el desarrollo de la investigación, lo que ayudó a lograr la objetividad de la misma. La interacción de la investigadora con los informantes se realizó de la siguiente manera:

1. Se solicitó permiso a la Dirección del Plantel para iniciar la investigación, una vez otorgado el permiso se conversó con la Sub. Directora acerca de cómo percibe ella la situación del Plantel. De esta interacción se acordó conversar con la Psicóloga y Orientadora para que sirviesen de apoyo a la investigación.
2. Se realizó el diagnóstico de la situación problema, para ello se conversó con los docentes, personal administrativo y obrero los cuales manifestaron inconformidad en el trabajo, para ello se aplicó una entrevista. De esta interacción se acordó realizar sesiones especializadas semanales de manera individual y grupal al departamento de Psicología.
3. Se realizaron varias sesiones individuales de los informantes con la psicóloga, con el fin de recabar información más a fondo a cerca del entorno laboral, social, afectivo, cultural, económico que rodea a los involucrados en el estudio. Durante las sesiones se pudo constatar las condiciones de cada uno de los informantes y de las situaciones que los aquejan en el plantel y fuera de él y se acordaron las posibles soluciones al problema.
4. Se realizaron tres sesiones grupales una con el personal docente, una con el personal administrativo – obrero y otra con todo el grupo, con la finalidad de conocer de su propia voz cómo se desarrolla el día en la institución, cuáles son los motivos por los cuales consideran que el ambiente laboral se torna tenso y no logran buen desempeño laboral.
5. Una vez recabada la información de los informantes clave, se procedió a seleccionar las características más representativas de la situación que confrontan los involucrados y así poder diseñar las estrategias adecuadas para elaborar el plan.

6. Con la información recabada en las entrevistas aplicadas, se organizó una serie de 4 talleres abordando los tópicos relacionados con los problemas más relevantes que se detectaron afectan al personal participantes en el estudio.
7. Una vez detectadas las necesidades del personal involucrado, se procedió a realizar una convocatoria al directivo, docentes, personal administrativo y obrero de la institución a participar en una charla en donde la autora le explicó las necesidades detectadas y la necesidad de iniciar un programa de fortalecimiento resiliente que se pueda aplicar para el clima organizacional de la U.E “María Virgen Misionera”.
8. Una vez finalizada la primera charla, se convino con el personal la fecha de inicio del programa de fortalecimiento resiliente, el cual constaría de 4 talleres de 2 horas de duración y se realizarían cada quince (15) días los días miércoles de 07:00 am a 09:00 am, realización de almuerzos en grupos los días viernes, paseos y convivencia, celebración mensual de los cumpleaños del personal y asesorías psicológicas semanales.
9. Validación del programa, lo cual se realizó en una reunión con todos los participantes en donde cada uno de ellos manifestó cómo había sido el proceso de cambio en el plantel. Para verificar la información suministrada por los informantes se aplicó un instrumento en función de los beneficios y dificultades encontradas en cada uno de los casos. (Ver anexo).

Es importante señalar, que aún cuando los informantes claves por parte del personal directivo, docente, administrativo fueron once (11), para la aplicación del programa se invitó a participar a todo el personal de la sede.

Procesamiento de los Datos

Una vez obtenidos los datos necesarios para el estudio, se procede a procesarlos siguiendo el siguiente esquema propuesto por Mc Kerman (2001): a) Organización de

la información recabada y detectar posibles errores en la misma, b) Revisar con sumo cuidado cada uno de los instrumentos aplicados para verificar cualquier error que exista, c) Codificar íntegramente los elementos valorados, d) Interpretar cada respuesta obtenida de manera uniforme, esto implica señalar las relaciones entre los datos interpretados con el aporte teórico que lleve a la construcción de teorías, y e) Presentar los resultados que arrojó el trabajo investigativo.

ESTADIO IV

DATOS QUE SUSTENTAN EL ANÁLISIS

“Cuando todo parezca ir contra ti, recuerda que el avión despegó contra el viento, no a favor de él”- Henry Ford

Para sustentar el análisis de los datos, es necesario realizar una síntesis de la información requerida para hacer un diagnóstico adecuado de la situación problema. En opinión de Castillo (2006) el diagnóstico “es la búsqueda de las diferentes evidencias que permitan hacer una reflexión partiendo del mayor número de datos disponibles, de manera tal, que exprese el punto de vista de los involucrados en el estudio, provea información de cómo se han desarrollado las acciones, de sus vivencias y de cómo entienden la situación investigada” (p.89)

El Contexto

Como es el investigador quien le otorga significado a los resultados de su investigación, uno de los elementos básicos a tener en cuenta es la elaboración y distinción de tópicos a partir de los que se recoge y organiza la información. Para ello se distinguen entre categorías, que denotan un tópico en sí mismo, y las subcategorías, que detallan dicho tópico en microaspectos. (Elliot; 1990).

Para analizar la información, ésta se organizó y clasificó de acuerdo a las áreas que correspondientes y a los criterios establecidos por la investigadora. Esto permitió evaluar y contrastar continuamente la información. Para Pérez (2004), “el método de análisis de contenido ofrece la posibilidad de investigar

sobre la naturaleza del discurso, es decir, es una técnica que se utiliza para analizar y cuantificar los materiales de comunicación”. (p. 25). En este estudio se categorizaron las unidades de análisis (documentos, registros, entrevistas) siguiendo la secuencia recomendada por el autor.

La síntesis correspondiente a la guía de observación, señala la situación contextual de la Unidad Educativa “María Virgen Misionera”, se encuentra ubicada en el sector Casco Central de Tacarigua en la calle Stadium N°22, en la Parroquia Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo, Estado Carabobo. Es una comunidad de escasos recursos económicos, tiene servicios básicos como agua, electricidad, y alumbrado público.

Las viviendas que predominan son en su mayoría casas con techos de zinc y ranchos de madera o de zinc, la mayoría de los escolares son de la comunidad y de las comunidades cercanas, el personal que labora en la institución si residen en otros municipios del Estado.

El nivel académico de la comunidad es básico. Se observa una comunidad de bajos recursos económicos, en donde existen servicios básicos como agua, electricidad, y alumbrado público en algunas de sus calles.

En cuanto a las instalaciones de la unidad educativa, esta cuenta con ocho (10) salones distribuidos de la siguiente forma: tres (03) salones de primaria de cuarto grado a sexto grado de niñas, cinco (05) salones de secundaria de primer a quinto año de niñas, un laboratorio de computación y un laboratorio de química, (01) dirección, (01) coordinación, un (01) aula de bienestar estudiantil, (01) oficina de administración, (01) departamento de evaluación, (01) una Capilla, (01) cancha, (01) biblioteca, (01) cantina, (02) sanitarios para varones y cuatro (04) para hembras, dos (02) para las docentes, un (01) depósito y un (01) tanque de agua. Todo construido en concreto.

Cuadro 1: Síntesis de la Información Recabada en la Guía de Observación.

Aspectos Externos	Descripción
• Condiciones físicas del plantel	• Construcción de concreto adecuado para el funcionamiento de una unidad educativa
• Localización	• Zona rural de fácil acceso
• Habitantes	• Comunidad de escasos recursos en su mayoría trabajadoras domésticas y obreros.
• Viviendas predominantes	• Casas de concreto, zinc y madera.
• Matrícula actual de estudiantes regulares.	• 1050 estudiantes.
• Docentes	• 1 Director. • 1 Sub. Director • 4 Coordinadores • 18 Docentes de Aula • 21 Docentes por hora. • 2 Docentes de Aula Integrada • 1 Orientador. • 1 Psicólogo. • 1 Administrador. • 5 Secretarias. • 20 personal obrero
• Padres y Representantes	• 751 padres y representantes

Fuente: Osorio (2014)

Cuadro 2: Especificación datos generales de textos analizados.

AUTOR	TÍTULO	AÑO	DATOS GENERALES	CÓDIGO
Robbins / Coulter	Administración.	(2005)	(8° ed.) Pearson Educación	Tex-01
Álvarez, M.	El Equipo Directivo	(2006)	Editorial Popular. Editorial Laboratorio Educativo	Tex-02
Tejada, J.	Formación de Formadores	(2007)	Ediciones Paraninfo	Tex-03
Requeijo, D.	Administración y Gerencia.	(2008)	Editorial Biosfera.	Tex-04
Sambrano, J.	Resiliencia Transformación positiva de la adversidad.	(2010)	Editorial Alfa	Tex-05

Cuadro.2: Estructuras de Categorías.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	DESCRIPCIÓN REFLEXIVA
CLIMA ORGANIZACIONAL	Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. (Silva 1996)	Tex. 03	Es el resultado de procesos sociológicos y organizacionales, sin negar el papel que los procesos de interacción juegan en su formación. (p.190).	En las instituciones educativas todas las actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización, se originan en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.
RESILIENCIA	La resiliencia es la capacidad de afrontar la adversidad saliendo fortalecido y alcanzando un estado de excelencia profesional y personal. (Sambrano 2010)	Tex. 05	Implica un conjunto de cualidades que proporcionan una adaptación exitosa y lograr una transformación que recupere los riesgos de la adversidad. (p.17)	La resiliencia se ubica en la psicología positiva que potencia la salud mental de los individuos que en la actualidad es una manera de responder a las situaciones con las que se enfrentan las personas en la vida logrando aceptación ante las adversidades.

Cuadro 3: Estructura de las categorías

CATEGORÍA A	CONCEPTO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	DESCRIPCIÓN REFLEXIVA
TALENTO HUMANO	Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. (Chiavenato, 2009)	Tex. 04	El éxito de la administración del personal reside en que los gerentes ayuden a los empleados a que satisfagan sus propias necesidades y utilicen positivamente su potencial para el logro de los objetivos de la organización. (p.185)	El equipo directivo de las instituciones educativas pues son los diseñadores, guías y maestros ya que son los responsables de construir una organización donde
		Tex. 02	El equipo directivo tiene que estar atento no sólo al trabajo de profesores recién incorporados, sino de todo su personal a cargo; no pueden caer en la indiferencia, a veces despectiva, o en el simple olvido, sobre todo cuando el trabajo supone un esfuerzo adicional. (p.273).	constantemente las personas expandan sus capacidades y son responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales se puedan afrontar situaciones críticas.

Cuadro 4: Estructura de las categorías

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	DESCRIPCIÓN REFLEXIVA
COMUNICACIÓN	Es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas. (Gonzalez, 2005)	Tex. 01	Es la transferencia y comprensión de significado, esto quiere decir si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. (p.256)	La comunicación eficaz es una de las exigencias de primer orden proveniente del entorno social sobre las escuelas para que mantengan la calidad en su gestión.
		Tex.03	La mejora de los procesos de comunicación interna exige frecuentemente la elaboración de un plan de comunicación que responda a las necesidades identificadas en las diferentes áreas de trabajo. (p. 155)	La comunicación es mucho más que instrumentos, memorándum, circulares, informes u otros medios de información. Este contexto obliga a ver a la comunicación como un proceso determinado por decisiones estratégicas orientadas a lograr objetivos y fines prácticos.

Cuadro N° 5: Especificación de sujetos abordados.

CÓDIGO	CARGO	INSTITUCIÓN
INF. - 1	Directora Administrativa	U.E “MARÍA VIRGEN MISIONERA”
INF.- 2	Coordinador de Media General	
INF.- N° 3	Psicopedagoga	
INF.- N° 4	Profesor por Hora	
INF.- N° 5	Docente de Aula	
INF.- N° 6	Profesor por Hora	
INF.- N° 7	Secretaria General	
INF.- N° 8	Secretaria Auxiliar	
INF.- N° 9	Secretaria Auxiliar	
INF.- N° 10	Obrera	
INF.- N° 11	Obrera	

Proceso en la Entrevista Semiestructurada

Participante: Directora.

Cargo: Directora Administrativo.

Código: INF. – 1

Lugar: Unidad Educativa “María Virgen Misionera”

1. ¿Cómo te sientes en el colegio?

1 Me siento muy bien, ya son dieciocho años laborando en la institución ya forma
2 parte de mi vida, en todo este tiempo en el colegio he podido observar
3 muchísimos cambios en cuanto al personal que labora en la institución,
4 estudiantes, padres y en la comunidad, todos estos años han sido de gran
5 aprendizaje y crecimiento personal, espiritual y profesionalmente.

2. ¿Cómo es tu relación con el personal de la institución?

6 Como directora y representante principal de la institución llevo una buena
7 relación con todo el personal del colegio, debo aceptar que tengo un carácter
8 fuerte y que soy muy clara al decir las cosas a las personas y reconozco que eso a
9 muchos no les gusta, me gustan que las cosas se hagan bien, manejo un liderazgo

10 autoritario y que hay personas que les da miedo decirme las cosas pero no soy tan
11 mala como me pintan... risas.

3. ¿Qué crees que está fallando en la institución?

12 Para ser sincera tenemos muchas fallas, el ambiente es un poco tenso, las cosas no
13 son como eran antes, los docentes estaban más comprometido con su trabajo, había
14 muy buena formación, ahorita tenemos tantos docentes nuevos y jóvenes que ha sido
15 difícil tener la calidad educativa de hace unos 10 años atrás, cuesta que entreguen los
16 recaudos que se les pide, pierden el tiempo en el salón de clase, hay algunos que se
17 hacen tan amigos de los estudiantes que pierden el respeto de éstos y la autoridad en
18 el aula, en los años que yo daba clases eso desde que uno llegaba hasta que salía los
19 estudiantes estaban trabajando siempre, ahora con todos estos cambios todo es un
20 manguareo, a los docentes nuevos les ha costado adaptarse porque aquí hay muchas
21 exigencias y aquí se trabaja, queremos lograr la excelencia educativa. La información
22 se tergiversa por diferentes vías, se da una orden y la información no llega como debe
23 ser. Por otra parte, el personal administrativo es muy colaborador y son personas con
24 mucha experiencia y saben cómo se trabaja aquí por los años que tienen, y por último
25 el personal obrero están siempre a la defensiva, menos mal aquí no hay sindicato
26 porque si no estaríamos embromados pero no son todos hay unos que de verdad son
27 personas excepcionales, muy colaboradoras, pero como representante de la institución
28 reconozco que no se valora a las personas como debe ser.

4. ¿Qué propones para mejorar?

29 Mira yo creo que cada uno debe asumir el compromiso que adquirió al venir a
30 buscar trabajo aquí, somos un colegio católico que busca que las personas que
31 trabajen aquí se acerquen a Dios y la Virgen, y de esta manera irradiar esa
32 espiritualidad en los estudiantes, luego tratar de que cada quien cumpla su
33 función, todo el equipo directivo que haga lo que tenga que hacer, los
34 profesores a su vez preparen bien sus clases, cumplan con los recaudos que se les
35 solicite, que se involucren más con el proyecto educativo de nuestro colegio para así

36 llegar a una educación de calidad para beneficio de nuestro estudiantes, que las
37 personas sean más sinceras y manifiesten sus inquietudes siguiendo los canales
38 regulares, sería también muy bueno para todos que recibamos formación en las
39 debilidades que presentamos.

5. ¿Conoces acerca de la Resiliencia?

40 Si he escuchado de ella en una oportunidad en un taller que asistí hace algunos
41 años, trata si mal no recuerdo de las personas que a pesar de situaciones
42 difíciles o problemas logran superarlo de manera positiva y que es aplicable en
43 todos los ámbitos de nuestras vidas ya sea personal, social, amoroso y laboral, de
44 verdad es muy interesante pero no he ahondado mucho más en el tema después que
45 tuve esa formación.

Participante: Docente.

Cargo: Coordinador de Media General.

Código: INF. - 2

Lugar: Unidad Educativa “María Virgen Misionera”

1. ¿Cómo te sientes en el colegio?

46 No me siento muy bien, ya que hay falta de comunicación, falta organización,
47 existe un ambiente de trabajo un poco tenso, en mi caso cuando hay un problema
48 si doy una opinión se toma en cuenta, hay receptividad por parte de la directora,
49 los estudiantes y docentes me tratan con respeto, pero de parte del personal obrero
50 hay irrespeto hacia mi persona.

2. ¿Cómo es tu relación con el personal de la institución?

51 La relación que tengo con mis compañeros algunas veces es buena nos tratamos
52 con respeto y cordialidad.

3. ¿Qué fallas hay en la institución?

53 La debilidad que tenemos aquí es que la información no se da a todos de la
54 misma manera, la comunicación no es efectiva y por eso hay problemas en el
55 cumplimiento de las ordenes, falta más formación para tener un mejor
56 rendimiento, falta diversidad en las tendencias de la poca formación que nos dan,
57 falta incentivo en el reconocimiento del trabajo realizado así no sea
58 monetaria pero si se necesita, un poco de mantenimiento en la estructura,
59 material de limpieza, identificación del personal con el proyecto educativo.

4. ¿Qué propones para mejorar?

60 Primero que la directora baje una sola línea de información para la
61 subdirectora y coordinadores, para mejorar la comunicación, nos faltan
62 reuniones quincenales para la revisión del trabajo, necesitamos cursos y talleres
63 de formación y crecimiento para tener todas las herramientas que necesitamos
64 para resolución de los problemas presentados, compartir más y no estar metidos
65 tanto en lo nuestro, que salgamos en paseos, que se especifiquen las funciones de
66 cada uno que de verdad no están muy claras y creo que para mejorar la
67 infraestructura se debe tomar medidas para que los representantes paguen las
68 mensualidades, solicitar a los padres y representantes colaboraciones, autogestión
69 para recoger fondos, comprar herramientas.

5. ¿Sabes de qué trata la Resiliencia?

70 Desconozco ese término.

Participante: Docente

Cargo: Psicopedagoga.

Código: INF. - 3

Lugar: Unidad Educativa “María Virgen Misionera”

1. Cómo te sientes en el colegio?

71 He aprendido a trabajar las circunstancias que se presentan en el colegio, yo he
72 cambiado mucho y me adapto las situaciones que vivimos día a día por eso me
73 siento bien, tengo mi trabajo al día.

2. ¿Cómo es la relación que tienes con el personal directivo de la institución?

74 Bueno, con la directora una que otras veces con diferencias personales, siento que
75 a veces no escucha, y se tiene que hacer lo que ella dice, trato de llevármela de
76 manera armoniosa y con los demás me llevo bien una relación laboral.

3. ¿Cómo te llevas con tus compañeros de trabajo?

77 Trato de ser lo más amistosa, respetuosa, mi relación de trabajo es de trabajo.

4. ¿Qué crees que está fallando en el colegio?

78 No hay discreción, ni secreto profesional porque si yo le comento algo a mi
79 directivo no hay que comentarle a los demás ni en forma de juego ni de burla, se
80 debe respetar a las personas, también observo que la gente quiere saber algo de un
81 docente y no le preguntan directamente al docente sino que se lo preguntan a todo
82 el mundo, falta de valoración al trabajo que se realiza, estímulos, que el ambiente
83 de trabajo sea agradable uno llega y el ambiente es tenso, estamos en un colegio
84 católico y a veces no parece porque hay personas que están pendiente de lo que no
85 le corresponde y eso no debe ser, debemos fomentar caridad, respeto, no criticar al
86 compañero sino ayudarlo, pero no es todo el mundo.

5. ¿Qué propones para mejorar?

87 Que el directivo sea más ético, más discreto, que no divulguen los problemas de
88 uno o las situaciones de los estudiantes y los representante con quien no tiene
89 competencia, que tengamos encuentros, cursos, inducción al personal que ingresa,
90 asistencia también del personal al psicólogo si tienen situaciones, ella es excelente
91 y nos puede ayudar.

6. ¿Sabes qué es la Resiliencia?

92 La resiliencia es una teoría que de un tiempo para acá es que se ha venido
93 trabajando más, yo creo que soy resiliente, porque no es que los problemas no te
94 afecten sino que en vez de ver los problemas también ves las soluciones, y muchos
95 jóvenes que yo he tratado a nivel profesional en psicopedagogía son estudiantes
96 resilientes, aquí muchos estudiantes a pesar de ser de hogares disfuncionales tienen
97 un proyecto y logran alcanzar sus metas, profe mira en la institución se podría
98 trabajar la resiliencia a nivel gerencial no lo había planteado es muy interesante.

Participante: Docente IV.

Cargo: Profesor por hora.

Código: INF. - 4

Lugar: Unidad Educativa “María Virgen Misionera”

1. ¿Cómo te sientes en el colegio?

99 Me siento muy agradecida de pertenecer a esta casa de estudio, porque
100 prácticamente aquí me forme, me siento comprometida con el directivo, con todo
101 lo que he aprendido con la hermana Juana lástima que ya no está aquí, me siento
102 bien en el colegio, esto es como mi segunda casa, pero a veces se exceden de las
103 funciones que uno tiene, con el trabajo, un sobrecargo de responsabilidades, al
104 principio se daba inducción al personal, pero actualmente no se da esa inducción,
105 la dirección no delega funciones hay sobrecargo de trabajo, toda la responsabilidad
106 recae sobre una misma persona, eso trae como consecuencia el cansancio y
107 agotamiento, mal humor, malas contestas, esto genera que el personal de la
108 institución este descontento y decepcionado, estas situaciones influyen mucho en
109 el trabajo y en los alumnos cuando uno da clases se ve reflejado, y como dicen que
110 los problemas se quedan en casa pero como el problema es en el colegio es muy
111 difícil ocultar o tratar de aparentar que todo está bien, por lo menos cuando la
112 directora esta de mal humor es mejor ni mirarla, como persona es excelente pero a
113 veces se excede y no mide las consecuencias de sus palabras. Uno está centrado en

114 su trabajo, y ha sido muy pocos espacios para perfeccionar y crecer como
115 profesional.

2. ¿Cómo es tu relación con el personal directivo?

116 Yo siento que es excelente mi relación con todos tanto directivo como docentes
117 pero donde veo un ambiente tóxico prefiero retirarme, no me gusta cuando existen
118 docentes que faltan con el trabajo con los estudiantes.

3. ¿Cómo es tu relación con los compañeros de trabajo?

119 Mi relación es buena trato de llevarme siempre bien con todos.

4. ¿Qué crees que está fallando en el colegio?

120 En el colegio está fallando la falta de comunicación, la falta de conexión eso forma
121 una ruptura entre el equipo directivo y el personal, no hay una aceptación de
122 sugerencias, cambiarle el chip al directivo, si la cabeza de la institución mejora
123 creo que en el trabajo puede haber un mejor ambiente, integrar a todos porque
124 cada quien anda en lo suyo y la hermana Juana no quería eso para su colegio.

5. ¿Qué propones para mejorar?

125 Realizar círculos de encuentro, formación, compartir donde participemos todos,
126 hacerle ver al personal lo importante del trabajo en equipo

6. ¿Sabes qué es la Resiliencia?

127 No sé de qué trata, no he escuchado ese término.

Participante: Docente.

Cargo: Docente de Aula.

Código: INF. - 5

Lugar: Unidad Educativa “María Virgen Misionera”

1. ¿Cómo te sientes en el colegio?

128 Hasta los momentos bien, el ambiente es agradable, buenas relaciones con mis
129 compañeros y creo que es un buen ambiente de trabajo salvo algunas excepciones
130 porque a veces la directora es muy fuerte y no mide sus palabras.

2. ¿Cómo es tu relación con el personal directivo?

131 Con la directora desde lejos es una persona que al decir las cosas no mide las
132 consecuencias de sus comentarios, es autoritaria y a veces no nos deja hablar, las
133 cosas se hacen como ella dice, con los coordinadores me llevo bien trato de
134 cumplir con todo lo que me piden.

3. ¿Cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo?

135 Con mis compañeros me llevo bien, lo malo es que a veces con tantas cosas no
136 tenemos ni tiempo de hablar y compartir, a veces me da pena porque pasan cosas o
137 eventualidades y uno se entera es a los días, a nivel general nos llevamos bien.

4. ¿Qué crees que está fallando en el colegio?

138 Bueno en la parte organizacional hay que mejorar muchas cosas el ambiente es un
139 poco desagradable, hay muchas exigencias y no es por las exigencias sino la
140 manera de exigir es lo que a mí no me parece, esto hace que tenga un personal
141 tenso, descontento, sin ganas de venir a trabajar esto yo lo he observado de un
142 tiempo para acá no toman en cuenta a las personas, falta incentivos y no
143 precisamente monetarios, en general no nos adaptamos a los cambios repentinos
144 nos cuesta trabajar así, al momento de hacer llegar una información, a veces, hay
145 varias personas encargadas y puede ser que una persona te diga hoy una cosa y
146 luego llega otra y lo que te dice es diferente, entonces hay momentos en que se
147 contradicen.

5. ¿Qué propones para mejorar?

148 Yo pienso que si entre todos nos tomamos conciencia de las fallas que tenemos
149 podemos mejorar el clima del colegio y rescatar todas las cosas buenas que
150 tenemos y que por años ha tenido el colegio, pienso que el directivo tome en
151 cuenta al personal del colegio, realizar talleres de inducción al ingresar a trabajar
152 que eso se ha perdido y con el personal nuevo cuesta trabajar por desconocimiento

153 de las normas y línea de trabajo del colegio, realizar compartir, nos falta tiempo
154 para formación, talleres de actualización educativa y personal, ya que eso también
155 lo perciben los estudiantes y los padres, para mejorar la comunicación yo pienso
156 que, en este aspecto sería cuestión que al bajar una sola línea de información a
157 todo el personal que esté involucrado ponerse todos de acuerdo para estar a una
158 sola voz, porque a veces están como dispersos.

6. ¿Sabes qué es la Resiliencia?

159 He escuchado de ella me parece que es algo de cómo las personas enfrentan sus
160 problemas para sacar las cosas positivas de ello, ya que todo lo que nos pasa
161 siempre nos deja un aprendizaje, ese término no se escucha mucho pero en los
162 últimos años ha sido relevantes para muchos estudios a nivel personal y
163 profesional.

Participante: Docente

Cargo: Profesor por hora.

Código: INF. - 6

Lugar: Unidad Educativa “María Virgen Misionera”

1. ¿Cómo te sientes en el colegio?

164 Bueno Profe en este tiempo que estoy en el colegio me siento muy cómoda, al
165 principio se me hizo fuerte por ver las diferencias que hay en un colegio público y
166 un colegio católico, por las exigencias, la disciplina aunque se rigen por el mismo
167 ente tiene una organización distinta, aquí se busca es la educación de calidad,
168 todos crecemos en la fe y debemos transmitirla a nuestro estudiantes, ya después
169 que he tenido experiencia en conocer a las personas que laboran me he sentido
170 bien.

2. ¿Cómo es la relación que tienes con el personal directivo de la institución?

171 Creo que es buena, con la directora si un poco distante, trato de no hablarle
172 mucho.

3. ¿Cómo te llevas con tus compañeros de trabajo?

173 Con mis compañeros es una relación de trabajo que se fundamenta principalmente
174 en la cordialidad.

4. ¿Qué crees que está fallando en el colegio?

175 Cuando entras no te dan toda la inducción para el ejercicios de las funciones
176 docentes y todos lo recibes así como a los golpes, los coordinadores hacen a veces
177 mil cosas a la vez, la directora es un poco intransigente, eso trae descontento y el
178 ambiente se torna un poco pesado, he observado poco sentido de pertinencia del
179 personal con la institución, se ha perdido la participación en actividades religiosas.
180 Otra de las fallas que yo observo es que todo el mundo maneja información
181 distinta, cuando se baja una información las hermanas manejan una, se la pasan al
182 directivo y cuando llega a los docentes esa información se tergiversa, no se maneja
183 un mismo criterio, se manda mucho trabajo de un día para otro y hay cosas que tu
184 de repente no conoces y quedas como ignorante y te llaman la atención.

5. ¿Qué propones para mejorar?

185 Yo creo que si se hacen talleres de inducción dónde te formen y te digan qué debes
186 hacer, qué no debes hacer, con todas las normativas, tal vez, uno no pecara tanto
187 como quien dice, yo creo que deben bajar un mismo lineamiento y el cambio se va
188 a dar de acuerdo a la receptividad que tenga cada quien, porque una cosa es que a
189 mí me digan todo y otra cosa es lo que yo estoy dispuesta hacer, sería un cambio
190 interno

6. ¿Sabes qué es la Resiliencia?

191 Si, si mal no recuerdo es la capacidad que tienen las personas para adaptarse a
192 situaciones difíciles y de riesgo tanto en la parte social.

Participante: Personal Administrativo.

Cargo: Secretaria General.

Código: INF. - 7

Lugar: Unidad Educativa “María Virgen Misionera”

1. ¿Cómo te sientes en el colegio?

193 Me siento presionada, tenía mucha carga de trabajo para mi sola.

2. ¿Cómo es la relación que tienes con el personal directivo de la institución?

194 Con el personal directo regular falta de comunicación, por no saber expresar las
195 ideas.

3. ¿Cómo te llevas con tus compañeros de trabajo?

196 Con los cercanos es buena, con los que no es regular bueno yo de por si caigo
197 pesada y para los que no les caigo es peor es la relación...

4. ¿Qué crees que está fallando en el colegio?

198 La comunicación, la manera de decir las cosas que hay que hacer, el clima
199 organizacional es muy tenso porque quieren implantar miedo y no respeto hacia el
200 directivo, hay mucha impulsividad al decir las cosas, la manera de distribuir el
201 trabajo.

5. ¿Qué propones para mejorar?

202 Establecer mejores relaciones entre el personal y el directivo, motivar al personal,
203 reuniones semanal o quincenal periódicamente escuchar las inquietudes del
204 personal, formación, ser más receptivos con el personal, realizar paseos esto hace
205 que nos unamos y que el trabajo exista un ambiente ameno y provoque estar.

6. ¿Sabes qué es la Resiliencia?

206 No conozco acerca de ese tema.

Participante: Personal Administrativo.

Cargo: Secretaria Auxiliar.

Código: INF. - 8

Lugar: Unidad Educativa “María Virgen Misionera”

1. ¿Cómo te sientes en el colegio?

207 En el colegio me siento descontenta porque hay favoritismo, injusticias, a veces el
208 directivo ve a uno por encima del hombro, en mi departamento trabajamos en
209 equipo pero la institución y el personal directivo no fomenta el trabajo en equipo,
210 cuando estoy en desacuerdo con mi jefe no me atrevo a refutarle porque no me da
211 la razón, falta dar instrucciones precisas cuando el personal ingresa a la institución
212 acerca de las funciones y el cargo que se va a desempeñar, falta desarrollar la
213 habilidades y actitudes para el crecimiento como profesional, siento que le caigo
214 mal a mi jefe y que me trata con hipocresía, a veces siento que la información no
215 llega de manera efectiva, no se asegura de que se cumplan las ordenes la
216 comunicación no es efectiva, no hay un personal calificado para transmitir
217 información me refiero a una secretaria, no existe críticas constructivas cuando
218 uno falla en su trabajo, a pesar de que existen cambios repentinos en el trabajo me
219 adapto a ellos porque no me queda de otra, en cambios de cargo o función es a
220 conveniencia del directivo y no en beneficio del trabajador, si tuviese oportunidad
221 de trabajar en otro sitio me iría, me siento agotada con las jornada laboral.

2. ¿Cómo es la relación que tienes con el personal directivo de la institución?

222 Con el personal directivo la relación es aislada o nula, no hay tanta comunicación,
223 sigo siempre las órdenes de mi jefe inmediato (el administrador) y nos llevamos
224 súper bien.

3. ¿Cómo te llevas con tus compañeros de trabajo?

225 Mi relación con los compañeros de trabajo en el departamento nos llevamos muy
226 bien, fuera de mi área con el personal docente es buena, normal, no tengo
227 problemas con nadie.

4. ¿Qué crees que está fallando en el colegio?

228 Hay un liderazgo autoritario, no actualizado a los cambio gerenciales, es siempre
229 lo mismo de hace 20 años atrás, no toman en cuenta el capital humano que en la
230 época que vivimos es lo más importante en una organización.

5. ¿Qué propones para mejorar?

231 Por mi yo cambiaría al personal directivo específicamente a la directora, pero
232 como no lo puedo hacer siento que debería actualizarse y mejorar la forma de
233 gerenciar, que haya reconocimiento del trabajo y que no todo sea puros regaños y
234 críticas.

6. ¿Sabes qué es la Resiliencia?

235 Nunca he escuchado ese término me parece interesante.

Participante: Personal Administrativo.

Cargo: Secretaria Auxiliar.

Código: INF. -9

Lugar: Unidad Educativa “María Virgen Misionera”

1. ¿Cómo te sientes en el colegio?

236 Inconforme porque no hay organización, no hay una línea de trabajo, no tenemos
237 bien definido hasta donde llega la responsabilidad de cada uno, ya que, no hay
238 claridad en las funciones que se deben desempeñar, hay muchos jefes pero
239 ninguno te resuelve, el clima organizacional es un tira y encoje, cada quien tiene
240 un grupo, hay preferencia con algunas personas, no hay un liderazgo definido, por
241 el hecho de haber varios jefes o la que está a cargo habla para adelante y para
242 atrás, a veces siento faltas de respeto hacia mi persona, no siento un compromiso
243 con la institución solo lo veo como un trabajo y ya, no hay oportunidades de
244 mejora y crecimiento profesional, ni siquiera se en estos momentos quien es mi
245 jefe directo, y con la directora no se puede hablar que en este caso sería a la que le

246 rendiría cuenta, aquí ellos suponen que todo lo sabes, la información no es
247 transmita con eficiencia, no son efectivos los medios de comunicación, en
248 ocasiones recibo retroalimentación acerca de mi trabajo, me adapto a los cambios
249 si los veo realmente necesario pero si es por capricho de alguien no me parece y no
250 me adapto, no puedo concentrarme.

2. ¿Cómo es la relación que tienes con el personal directivo de la institución?

251 Con ciertas reservas con la directora y los coordinadores trato de ayudarlos en lo
252 que puedo.

3. ¿Cómo te llevas con tus compañeros de trabajo?

253 Con mis compañeros de trabajo la relación es buena, no es que seamos hermanos
254 es tolerable, es pasable, un ambiente bueno de cordialidad, y respeto.

4. ¿Qué crees que está fallando en el colegio?

255 Todo el problema que yo considero que hay en el colegio es la organización si el
256 directivo no está bien eso se refleja y por consiguiente toda la institución van
257 existir fallas.

5. ¿Qué propones para mejorar?

258 Que se haga una línea de mando para todo, que el reglamento se cumpla a
259 cabalidad, y que si es una ley o una orden todas las personas la cumplan y no un
260 grupo si y el otro no, falta formación y decisión al personal directivo para ejecutar
261 los cargos.

6. ¿Sabes qué es la Resiliencia?

262 Yo lo he escuchado pero en realidad no se que trata.

Participante: Personal de Ambiente.

Cargo: Obrera

Código: INF. - 10

Lugar: Unidad Educativa “María Virgen Misionera”

1. ¿Cómo te sientes en el colegio?

263 Me siento incomoda, cuando ocurren cosas que como hoy que dicen que soy la
264 quejona porque me mandan hacer cosas que no me corresponden y yo les digo que
265 no, a veces la manera de decir las cosas no es la adecuada, quieren recargar a uno
266 de trabajos y otros no cumplen con su responsabilidad. Y muchos que mandan,
267 muchos jefes, que una recién llegada venga a mandar a uno. Algunas personas no
268 dan el trato de respeto que uno se merece. No siento realmente sentido de
269 pertenencia con el colegio

2. ¿Cómo es la relación que tienes con el personal directivo de la institución?

270 Mi relación con el personal directivo con algunos es buena pero con otros no tanto
271 porque tienen un carácter y una manera de mandar muy fuerte.

3. ¿Cómo te llevas con tus compañeros de trabajo?

272 Hasta cierto punto mi relación con mis compañeros de trabajos es buena.

4. ¿Qué crees que está fallando en el colegio?

273 Están fallando muchas cosas, no toman en cuenta al personal al obrero, no hacen
274 reuniones con uno, para saber que le afecta al obrero, no piden la opinión, que
275 necesitan, no toman en cuenta a uno para nada.

5. ¿Qué propones para mejorar?

276 Para mejorar la situación que alguien del directivo se siente con cada quien y
277 decirle las cosas como son y que no hablen por detrás, o que cuando uno diga algo
278 después la gente no se moleste

6. ¿Sabes qué es la Resiliencia?

279 No conozco de qué trata ese término si me explican sería interesante conocerlo.

Participante: Personal de Ambiente.

Cargo: Obrera

Código: INF. - 11

Lugar: Unidad Educativa “María Virgen Misionera”

1. ¿Cómo te sientes en el colegio?

280 Bueno profesora me siento bien, pero a en ocasiones es mucho trabajo para unos
281 pocos y otros no hacen gran cosa, no me parece bien.

2. ¿Cómo es la relación que tienes con el personal directivo de la institución?

282 Es buena siempre con respeto y hago lo que me mandan.

3. ¿Cómo te llevas con tus compañeros de trabajo?

283 Me llevo bien con los que trabajo aquí, pero de verdad los de Cisama no muy bien
284 a pesar de que son hombres son bien chismosos y siempre andan criticando, eso no
285 me gusta.

4. ¿Qué crees que está fallando en el colegio?

286 Mucho trabajo, no nos toman en cuenta para algunas actividades sino para puro
287 trabajo.

5. ¿Qué propones para mejorar?

288 Mire yo creo que debemos repartirnos la responsabilidad igual entre todos, para no
289 recargarnos tanto, que no involucren en algunas actividades.

6. ¿Sabes qué es la Resiliencia?

290 No profesora no se qué es.

A continuación en el cuadro N° 5, se presenta la síntesis con base en la guía de observación, cuyos datos fueron recopilados por la investigadora, ya que forma parte de la plantilla de docentes de la institución educativa antes mencionada. Cabe resaltar, que esta síntesis representa una evaluación diagnósticos contextual de la institución en donde se realizó el trabajo investigativo.

Visión del Grupo Participante en cuanto a la construcción de la propuesta

Para pulsar la opinión de los involucrados en el estudio, se elaboró un modelo entrevista, para ser aplicada a la directora de la unidad educativa, a los docentes, al personal administrativo y al personal obrero, esto con la finalidad de conocer con más detalle la opinión de cada uno de los grupos participantes en la investigación.

En este sentido, el uso de la entrevista como instrumento de recolección de información, fomentó la comunicación entre los participantes y la investigadora, pudiendo esta última obtener una serie de elementos valiosos los cuales permitieron seleccionar los tópicos a tratar en el diseño del programa de fortalecimiento resiliente. Un aporte importante fue el realizado por la rectora y representante de la congregación religiosa que vino de España a realizar supervisión del trabajo realizado y al plantearle el proyecto estuvo en total acuerdo y manifestó que ayudaría en la ejecución del mismo aprovechando su visita para dar un taller de inducción al personal y recordar el espíritu de trabajo que exige la Prodein, asociación internacional a la que pertenece nuestra institución y hablarles de la inteligencia emocional.

De igual modo, la directora de la unidad educativa está de acuerdo en que las actividades se realizaran en las instalaciones de la institución, sugirió tópicos a abordarse en los talleres y recomendó que los mismos no durasen más de tres (3) horas, con la finalidad de que el personal no se sintiera incómodo ni se entorpeciera las actividades académicas regulares. A continuación se presenta el cuadro donde se sintetizan los rasgos de la entrevista con la directora.

Cuadro 7: Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista a la Directora

Categorías	Aspectos Resaltantes
Clima Organizacional en la Institución	Manejo un liderazgo autoritario y que hay personas que les da miedo decirme las cosas (línea-10). El ambiente es un poco tenso. (línea-12).
Resiliencia	Las personas que a pesar de situaciones difíciles o problemas logran superarlo de manera positiva. (línea - 42)
Talento Humano	Reconozco que no se valora a las personas como debe ser. (línea -28)
Comunicación	La información se tergiversa por diferentes vías, se da una orden y la información no llega como debe ser. (línea- 21)

Fuente: Osorio (2014)

Con relación a la síntesis presentada en el cuadro anterior, queda evidenciada la receptividad que mostró la Directora de la Unidad Educativa “María Virgen Misionera” con la propuesta del programa de fortalecimiento resiliente dirigido al personal de la institución, esto con la finalidad de mejorar el clima organizacional de la institución, motivando y propiciando encuentros y actividades del interés colectivo

y de esta manera crear un ambiente favorable para que se desarrolle con éxito el proceso de enseñanza en la institución.

Es evidente entonces, el interés de la directora y la importancia que tiene el tema para ella y es por esto, que sugiere que entre los tópicos iniciales a abordarse en los talleres se encuentren los siguientes: Trabajo en equipo, comunicación efectiva, Resiliencia e inteligencia emocional, estos como punto de partida para el proceso de la presente investigación y que a medida que vamos trabajando, valoramos y reflexionamos para ir agregando más temas de interés para todos los integrantes de María Virgen Misionera.

Honrando el compromiso de apoyar en todo lo necesario a la investigadora, la directora sugirió conversar a fondo con el personal de la institución a fin de tener una mejor información sobre el ambiente laboral y las situaciones que viven día a día en el plantel, ofreció las instalaciones de la unidad educativa para la realización de los talleres, siempre estuvo pendiente de la evolución del programa y en algunas ocasiones a pesar de sus múltiples ocupaciones participó como espectadora en los talleres realizados.

Cuadro 7: Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍAS	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN DEL INVESTIGADOR
Clima Organizacional	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de las organizaciones. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Poole (1985).	Inf.-2: Existe un ambiente un poco tenso (línea 47). Inf.-3: Que el ambiente de trabajo sea agradable uno llega y el ambiente es tenso (línea.83). No criticar al compañero sino ayudarlo (línea. 85). Inf.- 4: Hay sobrecargo de trabajo, toda la responsabilidad recae sobre una misma persona. (línea 104). Eso trae como consecuencia el cansancio y agotamiento, mal humor, malas contestas. (línea 108) Esto genera que el personal de la institución este descontento y decepcionado. (línea 109)	El personal de la institución coincide en manifestar que el clima organizacional de la institución es autoritario, tenso, desagradable, que no se trabaja en equipo y que las actitudes de quienes ejercen cargos directivos no son idóneas para la gerencia de un centro educativo. Es importante resaltar que, el clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa y un clima negativo hace

Cuadro 8: Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍAS	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN INVESTIGADOR
Clima Organizacional	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de las organizaciones. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Poole (1985).	Inf. 5: Ambiente es un poco desagradable, hay muchas exigencias y no es por las exigencias sino la manera de exigir es lo que a mí no me parece. (línea 140). Inf. 6: La directora es un poco intransigente, eso trae descontento y el ambiente se torna un poco pesado. (línea 178). Inf. 7: El clima organizacional es muy tenso porque quieren implantar miedo y no respeto hacia el directivo (línea 200) Hay mucha impulsividad al decir las cosas, la manera de distribuir de trabajo no es la más equitativa. (línea 201)	extremadamente difícil la conducción y coordinación de las labores. Esto afecta directamente el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. La percepción de bienestar y de satisfacción laboral es una de las variables más importantes en la construcción del clima, que afecta de manera positiva a la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas.

Cuadro 9: Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍAS	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN INVESTIGADOR
Clima Organizacional	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de las organizaciones. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Poole (1985).	Inf. 8: El personal directivo no fomenta el trabajo en equipo. (línea -210). Inf. 9: El clima organizacional es un tira y encoje, cada quien tiene un grupo, hay preferencia con algunas personas. (línea -239). Inf. 10: Me siento incomoda (línea - 263). La manera de decir las cosas no es la adecuada (línea - 265). Inf. 11: En ocasiones es mucho trabajo para unos pocos y otros no hacen gran cosa, no me parece bien. (línea - 280).	

Cuadro 10: Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN DEL INVESTIGADOR
Resiliencia	Es la capacidad que tienen las personas para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades. Sambrano (2010).	Inf. 2: Reuniones quincenales para la revisión del trabajo (línea - 62). Necesitamos cursos y talleres de formación y crecimiento para tener todas las herramientas que necesitamos para resolución de los problemas presentados, salgamos de paseo... (línea – 63). Inf. 3: Que tengamos encuentros, cursos, inducción al personal que ingresa, no es que los problemas no te afecten sino que en vez de ver los problemas también ves las soluciones. (línea -89). Asistencia también del personal al psicólogo si tienen situaciones, ella es excelente y nos puede ayudar. (línea -90).	La mayoría de los docentes, desconoce lo que es la resiliencia y el personal administrativo y obrero no tienen conocimiento del término. Sin embargo, algunos sin saberlo la aplican, tratando de sobrellevar las situaciones negativas para tomar algún aprendizaje y salir adelante en su labor. Lo que busca la resiliencia es que las personas luego de sufrir alguna adversidad personal o laboral sean capaces de resistir,

Cuadro 11: Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN DEL INVESTIGADOR
Resiliencia	Es la capacidad que tienen las personas para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades. Sambrano (2010).	Inf. 4: Realizar círculos de encuentro, formación, compartir donde participemos todos, hacerle ver al personal lo importante del trabajo en equipo. (línea -126). Inf. 5: En general no nos adaptamos a los cambios repentinos nos cuesta trabajar así. (línea -144). Cómo las personas enfrentan sus problemas para sacar las cosas positivas de ello. (línea -161). Pienso que el directivo tome en cuenta al personal del colegio, realizar talleres de inducción al ingresar a trabajar. (línea -152). Realizar compartir, nos falta tiempo para formación, talleres de actualización educativa y personal (línea -155).	renacer y volver a empezar con un valor agregado de crecimiento como ser humano.

Cuadro 12: Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN DEL INVESTIGADOR
Resiliencia	Es la capacidad que tienen las personas para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades. Sambrano (2010).	Inf. 6: Yo creo que si se hace talleres de inducción dónde te formen y te digan qué debes hacer. (línea -186). Inf. 7: Reuniones semanal o quincenal periódicamente escuchar las inquietudes del personal, formación, ser más receptivos con el personal. (línea 204) Realizar paseos esto hace que nos unamos y que en el trabajo exista un ambiente ameno y provoque estar. (línea -205). Inf. 8: A pesar de que existen cambios repentinos en el trabajo me adapto a ellos porque no me queda de otra. (línea -219). Que haya reconocimiento del trabajo y que no todo sea puros regaños y criticas. (línea -234).	renacer y volver a empezar con un valor agregado de crecimiento como ser humano.

Cuadro 13: Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN DEL INVESTIGADOR
Resiliencia	Es la capacidad que tienen las personas para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades. Sambrano (2010).	Inf. 9: Falta formación... (línea -260) Inf. 10: Que alguien del directivo se siente con cada quien y decirles las cosas como son... (línea -276) Inf. 11: Mire yo creo que debemos repartirnos la responsabilidad igual entre todos, para no recargarnos tanto, que nos involucren en algunas actividades.(línea -288)	renacer y volver a empezar con un valor agregado de crecimiento como ser humano.

Cuadro 11: Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN DEL INVESTIGADOR
Talento Humano	Es el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica. (OECD: 1998).	Inf. 2: No se toma en cuenta mi opinión. (línea - 43). Falta incentivo en el reconocimiento del trabajo realizado así no sea monetaria pero si se necesita. (línea - 57). Inf. 3: Falta de valoración al trabajo que se realiza, estímulos. (línea -82). Inf. 4: No hay una aceptación de sugerencias (línea 122). Inf. 5: No toman en cuenta a la persona, falta incentivos y no precisamente monetarios. (línea - 143) Inf. 7: Motivar al personal. (L-203).	Los informante de esta investigación convergen en que su trabajo no es reconocido por lo que no valoran a la persona y lo que hace, que necesitan estímulos. Un buen líder no debe olvidar factores importantes en su gestión como lo son la autoconfianza, el entusiasmo, el saber mantener la calma en momentos de tensión, comprender los sentimientos de las personas, mantener una actitud cooperativa, tener iniciativa, entre otros, en otras palabras un gerente debe ser inteligente

Cuadro 12: Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN DEL INVESTIGADOR
Talento Humano		Inf. 8: Falta desarrollar las habilidades y actitudes para el crecimiento como profesional. (línea -214). No toman en cuenta el capital humano que en la época que vivimos es lo más importante en una organización. (línea - 230) Inf. 9: Lo que yo veo que falla en el colegio es la organización si el directivo no está bien eso se refleja y por consiguiente toda la institución van existir fallas. (línea -256). Inf. 10: Algunas personas no dan el trato de respeto que uno se merece.(línea -267).	emocionalmente para ser capaces de captar las emociones del equipo que dirigen y optimizarlas para el desarrollo de competencias y valores, y a su vez, reconocer las emociones propias y orientarlas adecuadamente para irradiar un efecto positivo en toda la organización.

Cuadro 13: Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN DEL INVESTIGADOR
Capital Humano		No toman en cuenta al personal al obrero (línea -273) No hacen reuniones con uno.(línea -274) Inf. 11: No nos toman en cuenta para algunas actividades sino para puro trabajo. (línea -286)	
Comunicación	La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades,	Inf. 2: Hay falta de comunicación (línea 46). La información no se da a todos de la misma manera, la comunicación no es efectiva y por eso hay problemas en el cumplimiento de las ordenes (línea -53). Inf 4: Está fallando la falta de comunicación. (L 121).	En el contexto educativo el tema de la comunicación toma especial relevancia para el óptimo desarrollo de las actividades y para mantener el clima de toda organización. Escuchar frases como “la información no se da a todos de la misma manera”, “es que todo el mundo maneja información distinta”,

Cuadro 14: Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero

CATEGORÍA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	OPINIÓN DEL INVESTIGADOR
Comunicación	aspiraciones, criterios, emociones'. Gonzalez, F. (1985)	Inf. 5: Al momento de hacer llegar una información, a veces, hay varias personas encargadas y puede ser que una persona te diga hoy una cosa y luego llega otra y lo que te dice es diferente. (línea -145). Inf. 6: Es que todo el mundo maneja información distinta. (línea -181). Inf. 7: Con el personal directivo regular, falta de comunicación, por no saber expresar las ideas. (línea -195).	entre otras frases, es ciertamente una óptica de que está fallando la la comunicación, todos los miembros de la institución realizan funciones de comunicación y de difusión de la imagen de la organización, cuando aumenta el sentimiento de pertinencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una visión positiva hacia todos los miembros de la institución, cosa que no está ocurriendo en el colegio por la tergiversación de las informaciones o de la manera de decir las cosas.

Cuadro 15: Síntesis de la Categorización de la Información Recabada en la Entrevista al personal docente, administrativo y obrero

CATEGORÍA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN DEL INVESTIGADOR
Comunicación		Inf. 8: Siento que la información no llega de manera efectiva. (línea-215).	Cuando se habla de que la comunicación va mal por parte de los responsables, es decir, la alta dirección estamos ante un indicador de que la comunicación preocupa y se deben activar estrategias efectivas para que mejore.

Fuente: Osorio (2014)

Conclusiones de la Triangulación

Cada una de las observaciones realizadas por la investigadora, fueron corroboradas en la entrevista con los docentes, el personal administrativo y obrero, ya que, haciendo un trabajo en conjunto, ellos manifiestan la necesidad de algún cambio en el colegio porque se siente un ambiente pesado. En esta entrevista se ratificó la información sobre las situaciones laborales que afectan a los empleados; todas invitan a tomar el lugar de trabajo como un potencial ambiente de riesgo; por tanto se deben tomar precauciones para que el espacio de trabajo se convierta en amigable y propicio para un desarrollo armónico de la personalidad, con pleno despliegue de las potencialidades y aprovechamiento de las oportunidades.

En tal sentido, se considera un ambiente laboral resiliente “aquel que es flexible, que se adapta a los cambios y en los cuales los empleados puedan obtener beneficios adicionales de las situaciones adversas, como crisis o imprevistos”. Sambrano (2010, p. 148). Esto a su vez, traerá como consecuencia que se reconozcan a sí mismo como constituidos por seres humanos y que más allá de la estructura organizacional o jurídica, lo más importante es la dinámica de interacción entre las personas que participan y su bienestar, y así reaccionar satisfactoriamente a los cambios y exigencias del entorno inmediato y ser capaces de sobreponerse, reconstruirse y adaptarse a las nuevas demandas.

Actualmente, un lugar de trabajo que propicie la resiliencia “sigue una serie de estrategias para potenciar en las personas, el desarrollo de competencias y estimulación de comportamientos de reconstrucción positiva en caso de dificultades. Éstas deben ser seguidas por todos los trabajadores, desde la planta directiva hasta el personal obrero”. Sambrano (2010, p.149)

Al respecto, en opinión de autoras como Castro y Margain (2003), la resiliencia parte de una corriente conceptual que examina los factores proximales que contribuyen al riesgo, y actúa desde la protección hacia los vulnerables que enfrentan

un grado de adversidad acumulada. Resiliencia es básicamente fortaleza y contiene los siguientes componentes básicos:

- Nuevos aprendizajes
- Sentido de pertenencia
- Transformación de los climas comunitarios
- Capacidad de autoevaluarse.

Es de hacer notar, que la resiliencia es parte significativa del capital psicológico de una organización. Es la capacidad crítica para actuar con éxito en entornos continuados de incertidumbre y cambio.

La resiliencia organizativa es una capacidad colectiva y articulada que permite estar preparado para aprovechar conflictos, debilidades y amenazas como fuente de oportunidad y desarrollo, aprendiendo del proceso de cambio y saliendo fortalecido de la experiencia. Es transformar una adversidad en una oportunidad.

Es por lo anteriormente expuesto, que se observa claramente, que a el personal le gustaría un programa con estrategias resilientes, ellos consideran que el motivar al personal a participar en diferentes actividades, ayudaría en muchos casos a superar las adversidades presentadas, ya que no existe posibilidad de cambiar al personal es buena idea establecer parámetros claros para la realización de las actividades y procedimientos a seguir dentro de la institución, que cada quien cumpla sus funciones y que el personal directivo se comporte de manera democrática, que la comunicación predominante sea la horizontal, que tengan como centro al ser humano, propiciando sentido de pertinencia y que el proyecto institucional sea cónsono con los proyectos individuales.

Una vez realizado el contacto con el personal, éstos sugirieron realizar talleres, convivencias, establecimiento de canales apropiados de comunicación, formulación de límites claros para el funcionamiento laboral, paseos, desarrollar habilidades de convivencia que incluyan la solidaridad, el trabajo colaborativo, la resolución positiva de problemas, reconocimiento del valor de cada persona e involucrarlas en la toma de decisiones, en la búsqueda de soluciones y en la generación de nuevas ideas, entre otras, y que ellos apoyarían a la investigadora en la planificación de los mismos. Atendiendo esta sugerencia se seleccionaron los tópicos que más resaltantes, para ser organizados por todo el equipo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
RESILIENTE PARA EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA U.E.
“MARÍA VIRGEN MISIONERA” EN
TACARIGUA – ESTADO CARABOBO.**



LCDA. MARIA N. OSORIO R.

VALENCIA, 2014

ESTADIO V

PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

Programa de fortalecimiento resiliente para el clima organizacional de la U.E. “María Virgen Misionera” en Tacarigua - estado Carabobo.

Justificación

Se diseñó el presente Programa de Fortalecimiento Resiliente como Estrategia para mejorar el clima organizacional de la U.E. “María Virgen Misionera” se desarrolló en tres fases:

1. Promoción del Programa
2. Ejecución del Programa
3. Validación del Programa

A continuación se describe cada Fase:



I Fase: Promoción del Programa

En esta fase se dio a conocer el programa a la directora, docentes personal administrativo y obrero de la U.E. “María Virgen Misionera” en Tacarigua - estado Carabobo. También se realizó la recopilación de la información necesaria de cada uno de los participantes en el estudio.

II Fase: Ejecución del Programa

Una vez detectadas las necesidades de los actores intervinientes en el estudio, se realizó una convocatoria a todo el personal para iniciar los ciclos de talleres, paseo y convivencias semanales.

III Fase: Valoración de los Resultados

Consistió en la valoración del impacto ocasionado en el personal con la aplicación del programa.

Desarrollo del Programa

I Fase: Promoción del Programa

Objetivo de la Fase

Promocionar la importancia de la aplicar estrategias resilientes dentro de la institución como estrategia para mejorar el clima organizacional.

Actividades Desarrolladas

Presentación del programa al personal de la U.E. “María Virgen Misionera”.

- Diseñar trípticos informativos del contenido del programa de fortalecimiento.
- Realizar convocatoria al personal involucrado.
- Selección del espacio para realizar los talleres.

- Reunión con el personal directivo y docente para dar a conocer el contenido del programa.

Recursos

Humanos:

- Participantes/Facilitador
- Materiales:
- Computadora
- Proyector
- Material de apoyo.
- Carpetas.
- Marcadores
- Equipo de sonido
- Hojas blancas
- Bolígrafos
- Lápices

Registro fotográfico de la I Fase

Organización del trabajo



Presentación de la propuesta



II Fase. Ejecución del Programa

Objetivo de la Fase: Motivar la integración activa del personal de la institución a través de talleres formativos, paseos y convivencia con la finalidad de mejorar el clima organizacional.

Actividades Desarrolladas

Las actividades realizadas se reflejan en los cuadros los cuales se presentan a continuación:

Taller N° 1: Formación e inducción del espíritu de trabajo de la U.E. “María Virgen Misionera:

Meta	Contenido	Actividades realizadas	Duración	Recursos	Evaluación
- Conocer el espíritu de trabajo y normativa de la U.E. “María Virgen Misionera”	- La diligencia como virtud fundamental en el trabajo. - ¿Cómo se consigue la diligencia? - Frutos que abarca. - Ejemplificación - Reglamento función docente, administrativo y obrero	- Oración y bienvenida. - Intervención de la Rectora General de la Obra. - Trabajo individual con ficha de trabajo. - Reflexión final. - Despedida	3 horas.	- Humanos: Participantes/Facilitador - Materiales: - Espacio físico - Proyector. - Computadora. - Carpetas. - Material impreso - Equipo de sonido - Hojas blancas - Bolígrafo.	- Intervenciones grupales. - Intervenciones Individuales - Mesas de trabajo - Presentación de conclusiones - Puntualidad - Disposición - Autoevaluación - Coevaluación - Autorreflexión

En la primera sesión del ciclo de talleres solicitado por el personal de la institución se inició con el espíritu de trabajo y la normativa de la institución, a propósito de la visita de la Hna. Juana García Rectora General de todos los colegios que tiene Prodein a nivel nacional e internacional, es importante destacar que ella vino a supervisar del trabajo que se está realizando en el colegio, la directora le informó el trabajo que se estaba realizando con el personal del colegio, pidió que se le presentara la propuesta y le pareció muy bien y manifestó que daría la inducción de la normativa y el espíritu de trabajo de la institución y le gustaría también dar el taller de inteligencia emocional.

La intervención inició con una pregunta a todos los participantes ¿Por qué estamos en María Virgen Misionera?, lo que trajo un silencio... Había entre los participantes cierto temor por intervenir porque no querían equivocarse o quedar mal delante de la hermana, ya que ella es una persona muy preparada en lo que respecta a la dirección de centros educativos y muy sabia, también tenía mucho tiempo que no venía a Venezuela y muchos no la conocían, con todo esto hubo dos profesores que levantaron su mano para intervenir y el primero de ellos dijo que vino a este colegio por su excelente reputación en el municipio y calidad en la educación, y la otra profesora respondió que estaba en el colegio porque en el colegio se busca la formación integral del estudiante y eso a ella le gustaba. La hermana aprobó las respuestas pero insistía en que pensáramos porque estábamos en el colegio.

Para estar en una institución educativa debemos conocer su cultura organizacional, su estilo educativo y el estilo organizativo que en nuestro colegio es integral – integrado... los docentes de nuestros centros deben tener juicio crítico y manejarnos en la sociedad del conocimiento.

Luego siguió la intervención de la hermana hablando de la virtud de la diligencia explicando que es la virtud que vence al pecado capital de la pereza. Diligencia es prontitud, cuidado y eficiencia en cumplimiento del deber.

Jesús nos enseña que el discípulo debe ser fiel en el cumplimiento del deber lo cual requiere de diligencia.

Lo contrario a la diligencia es el descuido, el “ahí va”, el más o menos, la informalidad, la impuntualidad, la desidia, la desgana. Todo esto es síntoma de una persona que ama poco, que ama pálidamente, que ama a cuenta gotas.

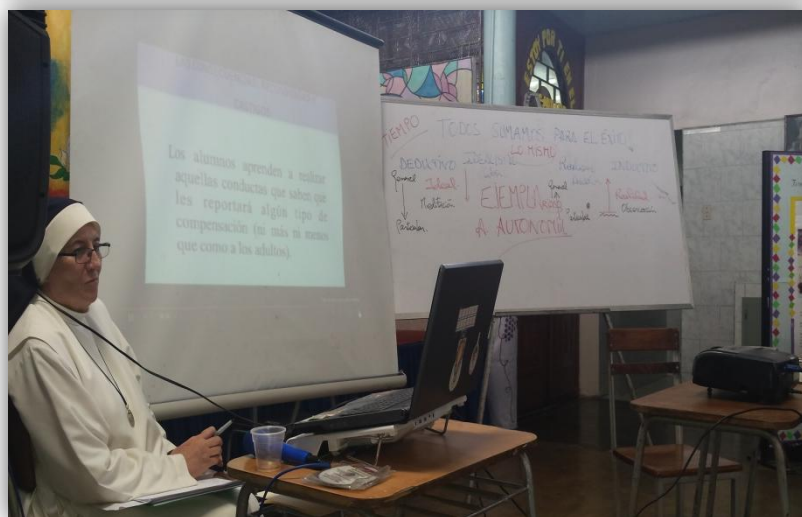
Posteriormente explicó que la diligencia se consigue poniéndola en práctica en todas las circunstancias, en el trabajo encomendado, en el estudio, en un compromiso y que abarca tres campos: con Dios, con los demás, y consigo mismo.

Una vez terminada la explicación, abarcó la normativa del colegio vista desde el punto de vista de la diligencia y responsabilidad para posteriormente realizar una ficha de trabajo con ocho preguntas que iban a ser respondida de manera individual.

Como la intervención fue mayor al tiempo previsto a los participantes no les dio tiempo de realizar la actividad a lo que se le sugirió terminarla en algún tiempo libre y traerla la próxima sesión.

La hermana terminó la jornada con una oración de acción de gracias.

Registro fotográfico de la sesión



Taller N° 2: Resiliencia, habilidades para la vida.

Meta	Contenido	Actividades realizadas	Duración	Recursos	Evaluación
Identificar las estrategias resilientes que pueden ayudarnos para superar las adversidades	- Concepto de Resiliencia. - Características de personas resilientes. - Estrategias para aplicar Resiliencia. - Habilidades de vida y bienestar. - Medidas para evitar la manipulación de sentimientos negativos. - Resolución de conflictos.	- Dinámica de apertura. - Disertación de la experta. - Presentación de conclusiones - Despedida	3 horas	- Humanos: Participantes/Facilitador - Materiales: - Espacio físico - Carpetas. - Material impreso. - Hojas blancas - Bolígrafos - Lápices	- Intervenciones grupales. - Intervenciones Individuales - conclusiones - Puntualidad - Disposición - Autoevaluación - Coevaluación - Autorreflexión

En la realización de las actividades relacionadas con el taller Resiliencia, Habilidades para la vida, fue dictado por la Psicóloga de la Institución Marilena Leal, asistieron todos los docentes, la ventaja de aplicarlos los días miércoles es que ese día están todos los profesores por horas en la institución porque la directora cedió el espacio donde se realizan los círculos bíblicos, se comenzó con una frase que causó impacto en los participantes: “Si queremos trabajar por una sociedad mejor, promovamos capacidades resilientes desde el lugar: a cantar, a reír, a bailar, hacer rondas, estimulando el: YO TENGO, YO PUEDO, YO SOY, YO ESTOY... una vez terminada estas palabras pidió a los participantes a dividirse en tres equipos para la dinámica de inicio que consiste en armar rompecabezas, el equipo que logre armar la frase es el ganador, la frase era “TU AMISTAD HACE FLORECER LA ALEGRIA EN MI CAMINO”, la realización de la dinámica permitió la apertura y la integración de los participantes. Una vez terminada la Psicóloga experta inicio la su intervención preguntando a los participantes ¿qué es la Resiliencia? Hubo algunas intervenciones acertadas, posteriormente dio inicio a la explicación permitiendo en todo momento la interacción de los participantes.

Una vez terminada la explicación por parte de la experta se realizaron mesas de trabajos, de las cuales surgieron conclusiones muy ricas, ya que manifestaron tener actitudes resilientes que ellos mismo no sabían que tenían y que han aplicado a lo largo de sus vidas.

Para concluir el taller la experta realizó un cierre y dejo la tarea de aplicar en el trabajo las estrategias propuesta durante dos semanas y en el próximo encuentro se hará la reflexión de cómo les fue.

Registros fotográficos de la sesión



Taller N° 2: Programación Neurolingüística

Meta	Contenido	Actividades realizadas	Duración	Recursos	Evaluación
Promover un enfoque práctico y dinámico que enseña a pensar, sentir y actuar de manera diferente usando todas las estructuras cerebrales.	- ¿Qué es PNL? - ¿Para qué? - Sistema de representación de los sentidos. - Lenguaje no verbal. - Los cuatro acuerdos. -	- Dinámica de apertura. - Disertación de la experta. - Presentación de conclusiones de las mesas de trabajo. - Despedida	3 horas	- Humanos: Participantes/Facilitador - Materiales: - Espacio físico - Carpetas. - Material impreso. - Marcadores - Hojas blancas - Bolígrafos - Lápices - Cartulinas	- Intervenciones grupales. - Intervenciones Individuales - Presentación de conclusiones. - conclusiones - Puntualidad - Disposición - Autoevaluación - Coevaluación - Autorreflexión

Para la realización de este taller intervino la orientadora del colegio Nelly Sequera, formada en PNL

Inicio preguntando que es PNL, a lo que varios de los asistentes respondieron de manera acertada ...que es un proceso que enseña a actuar, una vez terminadas las intervenciones la invitada siguió explicando y perfeccionó las respuesta agregando que la PNL “Es un enfoque práctico y dinámico que enseña a pensar, sentir y actuar de manera diferente usando todas las estructuras cerebrales, que favorece la comunicación intra e interpersonal, transforma pensamientos, conductas y sentimientos, a su vez las personas se comunican de manera efectiva.

La intervención fue bastante rica en contenido teórico como práctico, una vez terminada la primera parte pidió que se formasen dos equipos de tres personas cada uno, para realizar una actividad que consistía en darle una hoja con preguntas para que uno de los participantes realizara las preguntas, otro las responde y el otro observa detenidamente a el que va a responder (habían preguntas intencionadas para que las personas respondieran con mentiras) esto con la finalidad de ver los gestos que hacían con la mirada al responder. Transcurrió la serie de preguntas y los observadores tomaron nota de lo que apreciaron, una vez terminada la psicóloga pidió que se sentaran para continuar con su intervención de sistemas de representación que trata la modalidad particular en que cada quien representa su experiencia con el mundo a través de los sentidos. Inició con la vista allí explicó las señales que podemos identificar para saber si una persona nos está inventando, recordando o está recreando una situación y allí se detuvo en la dinámica anterior para preguntar hacia donde miró cada participante al responder determinadas preguntas y allí comenzamos a divertirnos en descubrir las mentiras o verdades que habían dicho los compañeros.

Luego explicó cómo nos comunicamos con el lenguaje no verbal y finalizó explicando los cuatro acuerdos:

- a. Sé impecable con tus palabras.

- b. No tomes nada personalmente.
- c. No hagas suposiciones.
- d. Haz siempre lo mejor que puedas.

Para finalizar este maravilloso y fructífero taller nos dejó una frase que llegó a los corazones de muchos de los participantes:

“Tu voluntad y la Voluntad de Dios son la misma cosa. Cuando algo te trae alegría y plenitud es la Voluntad de Dios que habla a través de tu Propio Corazón”.

Una vez finalizado nos mandó a estudiar todo lo referente a los sistemas de representación ya que esto nos iba ayudar mucho en las aulas de clase y en cualquier situación personal.

Las impresiones de los participantes acerca del taller fueron excelentes salieron muy contentos por lo aprendido en esta sesión.

Es importante destacar, que en las sesiones individuales se les iba facilitando estrategias y material de apoyo acerca de la resiliencia del libro de Jazmín Zambrano, tomando en cuenta las situaciones adversas que habían pasado las personas.



Registro fotográfico de la sesión



Taller N° 4: Inteligencia Emocional

Meta	Contenido	Actividades realizadas	Duración	Recursos	Evaluación
Promover el trabajo centrado en el crecimiento personal y mejorar nuestra calidad de vida, aprendiendo o técnicas que nos permitan responder a los conflictos del día a día, de una forma sana, divertida y constructiva .	- ¿Qué es la inteligencia emocional. - Componentes de la I.E. - Habilidades sociales. - ¿Cómo podemos trabajar la inteligencia emocional ?	- Dinámica de apertura. - Disertación de la experta. - Mesas de trabajo. - Presentación de conclusiones de las mesas de trabajo. - Despedida	3 horas	- Humanos: Participantes/Facilitador - Materiales: - Espacio físico - Proyector. - Computadora. - Carpetas. - Material impreso. - Marcadores - Equipo de sonido - Hojas blancas - Bolígrafos - Lápices - Cartulinas	- Intervenciones grupales. - Intervenciones Individuales - Mesas de trabajo - Presentación de conclusiones - Elaboración de planes. - conclusiones - Puntualidad - Disposición - Autoevaluación - Coevaluación - Autorreflexión

Con el taller de inteligencia emocional se cierra el ciclo de talleres propuestos para esta investigación, por lo que se solicitó a la Directora de la institución nos cediera la mañana completa para ser de la actividad algo especial.

Esta actividad se organizó con mucha dedicación y trabajo para hacer de esta mañana algo inolvidable para los participantes, entre todos se organizó una comida y refrigerios para compartir durante la actividad.

Este taller lo realizó la hermana Juana, se inició la actividad con una lluvia de ideas acerca de la definición de Inteligencia Emocional una vez terminada se formó la definición y de allí siguió con toda la parte teórica, una vez terminada se formaron mesas de trabajo y a través de conclusiones un representante del grupo explicará lo aprendido con la teoría vista.

Al finalizar, se realizó una actividad que se llama el semáforo extraída del libro de Daniel Goleman Inteligencia Emocional, que tiene seis pasos, que debemos tomar en cuenta en las diferentes situaciones de la vida:

Luz roja:

1. Detente, cálmate, y piensa antes de actuar.

Luz amarilla:

2. Cuenta el problema, y di cómo te sientes.
3. Proponte un objetivo positivo.
4. Piensa en una cantidad de soluciones.
5. Piensa en las consecuencias posteriores.

Luz verde:

- 6 Adelante, y pon en práctica el mejor plan.

Le pedimos a la audiencia que pensarán en una situación difícil en sus vidas y como lo resolvieron y luego que trataran de aplicarle el semáforo.

Los participantes manifestaron que hubiesen tomado mejores decisiones si aplican esta estrategia. Luego fuimos a un receso.

Una vez terminado de receso, se dio inicio a la segunda parte que titulamos encuentro personal, aquí la especialista colocó una música de fondo para crear un clima de tranquilidad, pidió a cada uno que cerraran sus ojos y ella inició a relatar una historia con la finalidad de llegar a cada uno de nosotros, a nuestras mayores tristezas y nuestras alegrías, llevándonos a pensar en toda nuestra vida y los proyectos futuros, a su vez nos animó a seguir adelante porque somos valiosos e importantes porque Dios nos ha encomendado una misión especial... Fue una experiencia muy linda.

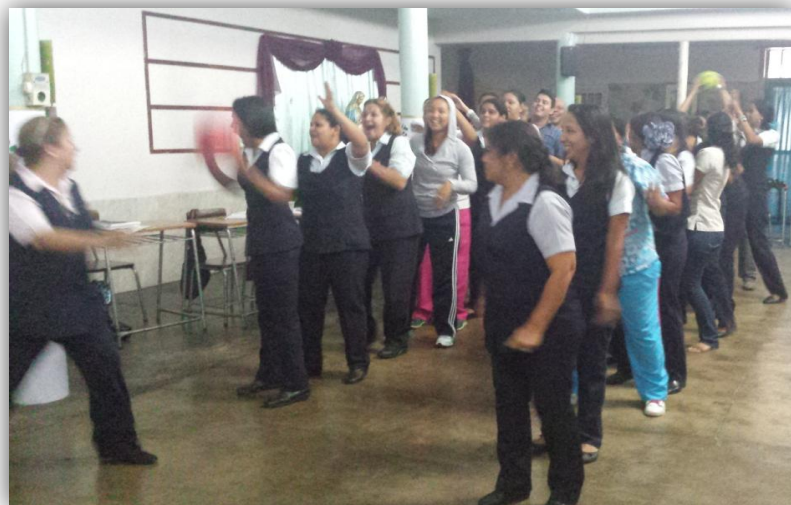
Posteriormente, algunos docentes presentaron sus conclusiones del taller y de la experiencia.

Todos muy conmovidos agradecieron este hermoso detalle, se finalizó con una oración para la familia, todos juntos tomados de las manos pidiendo a Dios por el regalo tan maravilloso que nos ha regalado que es la vida.

Registro fotográfico de la sesión







Registro fotográfico de actividades varias

Peregrinación a la Divina Pastora



Retiro Espiritual



Celebración de Cumpleaños





Compartir de Navidad



Celebración del día del Maestro





Reflexión y Valoración Final de la Investigación

Objetivo de la Fase

Señalar los beneficios obtenidos con la implementación del Programa de fortalecimiento resiliente para el clima organizacional de la U.E. “María Virgen Misionera” en Tacarigua - Estado Carabobo.

Metas

- Realizar la valoración de la aplicación del programa con la finalidad de compartir experiencias sobre los cambios de actitud observados en la institución, luego de haber implementado el programa de fortalecimiento.
- Valorar aspectos positivos y negativos del programa
- Examinar beneficios y dificultades en la aplicación del programa.

Actividades Realizadas

- Reunión con el personal de la institución de la Unidad Educativa “María Virgen Misionera” en Tacarigua - Estado Carabobo.
- Compartir las experiencias vividas durante el tiempo en que desarrolló el programa.
- Se abordaron los siguientes aspectos:
 - ~ Dificultades encontradas
 - ~ Beneficios obtenidos
 - ~ Compartir experiencias
 - ~ Refrigerio

~ Cierre de actividades

Recursos

- Humanos: Participantes/Facilitador
- Materiales:
- Espacio físico
- Marcadores
- Equipo de sonido
- Hojas blancas
- Bolígrafos
- Lápices

Una vez finalizada las sesiones y después de poner en práctica lo aprendido en los talleres, en las convivencias, en las sesiones particulares con la psicóloga, se realizó el último paso del primer ciclo de la investigación que es la reflexión y valoración final, los participantes agradecieron la implementación del programa y las actividades propuestas, manifestaron su interés de continuar las reuniones y ampliar los temas a tratar, ya que este tipo de actividades les ayuda a aprender, mejorar como personas y a canalizar muchas inquietudes.

Al culminar el ciclo de talleres organizados para la implementación del Programa de Fortalecimiento Resiliente para el Clima Organizacional de la U.E. “María Virgen Misionera” en Tacarigua - Estado Carabobo se realizó una reunión donde se hizo una reflexión de las actividades realizadas durante el desarrollo del programa. Cada asistente dio su aporte sobre lo que aprendió con los talleres y de las sesiones

particulares, señaló cuáles fueron los cambios ocurridos en su vida personal y en la institución. Los resultados se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 10: Valoración de beneficios y dificultades del programa de fortalecimiento resiliente.

Aspectos Externos	Descripción
Beneficios del programa	• Conocer sobre las estrategias resilientes para superar adversidades. • Enseñar a pensar, sentir y actuar de manera diferente. • Mejorar el entorno laboral • Se fomentó el brindar apoyo oportuno ante situaciones de conflicto. • Se aprendieron estrategias para mejorar nuestra calidad de vida, aprendiendo técnicas que nos permitan responder a los conflictos del día a día. • Desarrollo de expectativas elevadas y plausibles. • Respaldo a los aciertos, reconocimiento de aprendizaje en los errores. • Motivación de metas de autorrealización. • Se promueve la creatividad, la innovación y se valora un poco más los aportes de todos los trabajadores.
Dificultades Encontradas	• En algunas sesiones no asistieron todos los participantes. • Los talleres deben durar más tiempo.

Fuente: Osorio, 2014

En el marco de esta investigación una vez develadas las diferentes miradas del personal de la institución, se evidenció que no todas las personas reaccionan de la misma manera ante la adversidades que se le presentan en los diversos contextos que se desenvuelven, esta premisa se aborda desde los propósitos de la investigación, en la observación directa y por las encuestas realizadas antes, durante y después del proceso de espiral de la investigación acción participante trabajada con el personal de la U.E. “María Virgen Misionera”.

Cabe señalar que, en las respuestas obtenidas, uno de los principales obstáculos que inciden en el dinamismo del clima organizacional, se presenta por el mala gerencia de los que ejercen los cargos directivos evidenciándose la mala comunicación, falta de reconocimiento al trabajo y el descontento generalizado del grupo.

Estas reflexiones, relacionadas con los resultados, se ajustan a las afirmaciones de Requeijo (2008), quien manifiesta que los gerentes son los responsables de la creación, mantenimiento y mejora de un ambiente organizacional en el que los empleados trabajen en equipos hacia el logro de las metas de la organización y sus objetivos.

Finalmente, es necesario abrir las ventanas a la historia de una nueva concepción de la gerencia fomentando estrategias resilientes, dando oportunidad de integrar a toda la comunidad en las actividades educativas, fomentando acciones colectivas con el fin de transformar progresivamente a la institución escolar en una verdadera comunidad de ciudadanos con metas comunes, orientados hacia el perfeccionamiento de la formación ética e intelectual de los educandos. Ambas instituciones, requieren de una actitud abierta a la formación orientada a una educación para la vida y un desarrollo armónico de todas sus potencialidades y capacidades.

Registro fotográfico de la sesión



Referencias Bibliográficas

- Álvarez, M. (2006). **El Equipo Directivo**. Editorial Popular. Editorial Laboratorio Educativo.
- Álvarez, Y. (2011). **Programa de Fortalecimiento Socio Afectivo dirigido a la familia como estrategia para la disminución del riesgo social en niños y niñas del aula integrada de la escuela básica “Las Tinajas” en Tacarigua - estado Carabobo**.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5^{ta} ed. Caracas. Editorial Episteme
- Balestrini, M. (2001). **Cómo se elabora el proyecto de Investigación**. 5^{ta} ed. Caracas.
- Barroso, M. (1997). **La Autoestima del Venezolano. Democracia o Marginalidad**. Caracas: Editorial Galac.
- Carretero, R. (2011). Resiliencia, Una visión positiva para prevención e intervención desde los servicios sociales, Madrid España.
- Chiavenato, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones**. Novena Edición. Ediciones Mc Graw Hill. México
- Elliot, J. (1990) La investigación-acción en educación. Madrid: Morata.
- Fernández, D. y Asenio, M. (1989). **Concepto de Clima Organizacional**. Apuntes de Educación.
- Flores (2012). **Clima Organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral**, Valencia Edo. Carabobo
- Giddens, A. (1994). **Consecuencias de la Modernidad**. Una interpretación de las transformaciones Asociadas a la Modernidad. [versión electrónica]. Disponible:

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/10_Bonilla_M75.pdf
f. Consulta oct. 03-2013

Gonçalves, A. (2005). **Dimensiones del clima organizacional**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>.
[Consulta: julio 06 - 2013,].

Grotberg.(1997): “**La resiliencia en acción**”, trabajo presentado en el Seminario Internacional sobre Aplicación del Concepto de Resiliencia en Proyectos Sociales, Universidad Nacional de Lanús, Fundación Van Leer.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista (2004). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Ivancevich, J. **Comportamiento Organizacional** (7a. ed.) McGraw-Hill España, [Artículo en Línea] <http://site.ebrary.com/id/10515313> Copyright © McGraw-Hill España. [Consulta: Dic 15-2013,]

Kamm, R. (2009). **Teoría de Resiliencia y Riesgo**. [versión electrónica]. Disponible: <http://www.abc.com.py/nota/31871-teoria-de-resiliencia-y-riesgo>. Consulta ago 22-2013

Katz, D. y Kahn, R. (1989). **Psicología Social de las Organizaciones**. (4ta edición). Editorial Trillas. México.

Lamas, H. (2009). **Aprendizaje-servicio. Promoción de resiliencia**. [versión electrónica]. Disponible: <http://sociocomunitarioxxi.blogspot.com/2009/09/aprendizaje-servicio-10.html>.
Consulta nov 15-2013.

- Lanskshear, C., Knobel, M. (2003). **Problemas Asociados con la Metodología de la Investigación Cualitativa. Compendio Metodología Cualitativa.** Acarigua: Cuadernos Monográficos Cándidos N° 1.
- Melillo, P (2004): **“Proyecto de construcción de resiliencia en las escuelas medias”**, presentado en la Secretaría de Educación de la Ciudad de Buenos Aires.
- Nube, S. (2007). **Guía Práctica de investigación Cualitativa-cuantitativa.** Cándidos, Venezuela
- Pérez, A. (2007). **Guía metodológica para anteproyecto de investigación.** Editada por Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas: Venezuela.
- Requeijo, D. (2008). **Administración y Gerencia.** Editorial Biosfera
- Robbins y Coulter. (2005). **Administración.** Octava Edición. Prentice-Hall. México
- Salomón (2012). **Identificación de la resiliencia organizacional mediante la evaluación por competencia de 360° en el área de operaciones de la empresa Fundición del Centro C.A,** Maracay Edo. Aragua.
- Sambrano, J. (2010). **Resiliencia Transformación Positiva de la Adversidad.** Editorial Alfa
- Tejada, J. (2007). **Formación de Formadores.** Ediciones Paraninfo.
- Zarraga, O. (2002). **Importancia del Clima Organizacional en el Desempeño Docente en la Unidad Educativa José Leonardo Chirino de Curimagua Estado Falcón**

ANEXOS

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

[GUÍA DE OBSERVACIÓN]

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA. CONTEXTUAL DEL PLANTEL

I. DATOS DEL PLANTEL

Nombre del Plantel: _____

Ubicación: _____

Nombre de la Directora: _____

II. ASPECTOS EXTERNOS

Condiciones físicas del plantel:

Localización: _____

Características socio-económicas de los habitantes de la zona:

Servicios públicos existentes en la zona:

Viviendas predominantes en la zona:

III.ASPECTOS INTERNOS

Matrícula Actual:

Aulas Regulares: N° Secciones: _____

Total Matrícula:_____ Varones:_____ Hembras:_____

Aula Integrada:

Total Matrícula:_____ Varones:_____ Hembras:_____

Personal:

- Directora:_____ Subdirectora:_____
- N° Docentes Aula Regular:_____
- N° Docentes Aula Integrada: _____

Padres y Representantes:

- N° Padres y Representantes Aula Regular:_____
- N° Padres y Representantes Aula Integrada: _____

Mobiliario y Recursos:

[ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA]

FECHA_____ HORA: _____

DIRECTORA_____

Se realiza la siguiente entrevista con la intención de precisar información sobre algunos temas puntuales que contribuirán al desarrollo del Trabajo de Grado titulado: **RESILIENCIA LABORAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA U.E. “MARÍA VIRGEN MISIONERA” TACARIGUA ESTADO CARABOBO.** Se agradece su sinceridad y disposición para responder, además de garantizar la confidencialidad de respuesta.

A continuación te presentamos unas preguntas relacionadas con el clima organizacional. Es de respuesta abiertas se le agradece expresarse abiertamente.

1. ¿Cómo te sientes en el Colegio?
2. ¿Cómo es tu relación con el personal directivo?
3. ¿Cómo es tu relación con los compañeros de trabajo?
4. ¿Qué crees que está fallando en el colegio?
5. ¿Qué propones para mejorar?
6. ¿Sabes qué es la Resiliencia?

SESIONES INDIVIDUALES CON LA PSICOLÓGA DE LA INSTITUCIÓN

TOMADO DEL LIBRO RESILIENCIA DE JAZMIN SAMBRANO:

- Proyecto de Vida.
- Ejercicios de Resiliencia: Meditación de Corazón Abierto.
- Fortaleciendo El “Yo”.
- Establecer Metas.
- La Casa Resiliente:

