



Desarrollo organizacional y su proceso de gestión en las instituciones educativas

Organizational development and its management process in educational institutions

Desenvolvimento organizacional e seu processo de gestão em instituições de ensino

Carmen Cecilia García Bucheli ^I
carmenc.garcia@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0000-0002-8859-2308>

Karina María Isabel Castro Peñafiel ^{II}
mariaisabel.castro@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0005-2957-6788>

José Baldemar Bravo Zambrano ^{III}
baldemar.bravo@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0007-1896-4560>

Cástulo Arnulfo Sornoza Medina ^{IV}
castulo.sornoza@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0006-6660-8512>

Evelyn Narcisa Cool Vergara ^V
evelyn.cool@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0000-0001-5415-1312>

Correspondencia: aibarra@uagraria.edu.ec

Ciencias Técnica y Aplicadas
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 23 de mayo de 2023 * **Aceptado:** 12 de junio de 2023 * **Publicado:** 05 de julio de 2023

- I. UE Juan Antonio Vergara Alcívar, Ecuador, Ecuador.
- II. Unidad Educativa 22 de Agosto, Ecuador.
- III. Escuela de Educación Básica 5 de junio, Ecuador.
- IV. UE Juan Antonio Vergara Alcívar, Ecuador.
- V. UE Francisco Daza Zambrano, Ecuador.

Resumen

El desarrollo organizacional y el proceso de gestión son aspectos fundamentales en el engrandecimiento y calidad de una institución educativa. En algunas ocasiones los actores educativos no manejan estrategias innovadoras para contribuir con este desarrollo organizacional institucional, lo que limita los procesos de gestión. Partiendo de esta contradicción, se presenta este trabajo que tiene como propósito investigar la influencia del desarrollo organizacional para mejorar los procesos de gestión en las instituciones educativas. Con una metodología enfocada en la investigación bibliográfica, métodos deductivos y de análisis-síntesis con los cuales se analizó cada una de las partes del tema para llegar a los resultados finales, mismos que fueron tabulados y presentados en tablas. Además, se aplicó una encuesta a 16 directivos del Circuito educativo C07 Bolívar-Junín, con preguntas de opción múltiple para diagnosticar el contexto en el que se evidenció el problema y plantear una posible solución, llegando a la conclusión en donde los catedráticos y directivos necesitan participar continuamente en talleres donde se desarrollen habilidades para el manejo de las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, buena comunicación, ente otros, como estrategias innovadoras que fomenten el desarrollo organizacional y su proceso de gestión.

Palabras Clave: Desarrollo organizacional; procesos de gestión; estrategias innovadoras.

Abstract

Organizational development and the management process are fundamental aspects in the growth and quality of an educational institution. On some occasions, educational actors do not use innovative strategies to contribute to this institutional organizational development, which limits management processes. Starting from this contradiction, this work is presented, whose purpose is to investigate the influence of organizational development to improve management processes in educational institutions. With a methodology focused on bibliographic research, deductive and analysis-synthesis methods with which each of the parts of the subject was analyzed to reach the final results, which were tabulated and presented in tables. In addition, a survey was applied to 16 directors of the C07 Bolívar-Junín Educational Circuit, with multiple-choice questions to diagnose the context in which the problem was evidenced and propose a possible solution, reaching the conclusion where professors and directors need continuously participate in workshops where skills are developed to manage interpersonal relationships, teamwork, good communication, among

others, as innovative strategies that promote organizational development and its management process.

Keywords: Organizational development; management process; innovative strategies.

Resumo

O desenvolvimento organizacional e o processo de gestão são aspectos fundamentais no crescimento e na qualidade de uma instituição de ensino. Em algumas ocasiões, os atores educativos não utilizam estratégias inovadoras para contribuir com esse desenvolvimento organizacional institucional, o que limita os processos de gestão. Partindo dessa contradição, é apresentado este trabalho, cujo objetivo é investigar a influência do desenvolvimento organizacional para a melhoria dos processos de gestão em instituições de ensino. Com uma metodologia voltada para a pesquisa bibliográfica, métodos dedutivos e de análise-síntese com os quais cada uma das partes da disciplina foi analisada para chegar aos resultados finais, os quais foram tabulados e apresentados em tabelas. Além disso, foi aplicada uma pesquisa a 16 diretores do Circuito Educacional C07 Bolívar-Junín, com perguntas de múltipla escolha para diagnosticar o contexto em que o problema foi evidenciado e propor uma possível solução, chegando à conclusão de que professores e diretores precisam participar continuamente em workshops onde são desenvolvidas competências para gerir as relações interpessoais, o trabalho em equipa, a boa comunicação, entre outras, como estratégias inovadoras que promovem o desenvolvimento organizacional e o seu processo de gestão.

Palavras-chave: Desenvolvimento organizacional; processo de gestão; estratégias inovadoras.

Introducción

En pleno siglo XXI son muchos los desafíos de las organizaciones para mantener su eficacia y eficiencia al servicio de la sociedad, las instituciones educativas forman parte de este grupo de establecimientos que deben velar de manera constante para mantener un desarrollo organizacional sólido que permita mantener su funcionalidad en pro de la educación de calidad que se debe brindar a los estudiantes. Sin embargo; existen contradicciones que en muchas ocasiones no permiten gestionar ese desarrollo organizacional en las entidades de educación.

Para Zamora Aguilar (2018), el desarrollo organizacional es un proceso que favorece las transformaciones positivas porque mejora las falencias de las organizaciones de toda índole y las lleva a alcanzar las metas y los objetivos planteados, a partir de la evaluación y valoración de múltiples aspectos: estructura, actividades, propósitos, recursos, entre otros; que están al alcance de dichas entidades para utilizarlos y ejecutar sus funciones. Este proceso se debe llevar a cabo constantemente, no tiene un tiempo determinado, puesto que debe responder en cualquier momento en que la organización requiera un cambio o mejoramiento en su funcionalidad.

El inadecuado desarrollo organizacional que se da por la falta de estrategias y herramientas frena los procesos de gestión para el mejoramiento de las instituciones educativas evitando alcanzar los estándares de calidad. Esto hace que se vea afectada la funcionalidad y efectividad en los servicios que brindan dichas organizaciones. Otras de las limitantes en el desarrollo organizacional es la falta de recursos económicos y materiales destinados para la mejora de los procesos internos de la institución.

El desarrollo organizacional abarca, entre otros, muchos problemas que deben ser solucionados, realizado una correcta gestión, inconvenientes de comunicación, liderazgo, conflictos entre grupos, satisfacción de las necesidades y motivación del personal que labora en la organización; así como situaciones de progreso institucional, por lo que, como se manifestó en párrafos anteriores se ha de buscar las estrategias necesarias para dar solución a estos problemas y no afecten la calidad institucional, logrando una mayor eficacia organizacional (Segredo Pérez, 2016).

Para gestionar el desarrollo organizacional en las instituciones educativas, el personal directivo debe ser capaz de conocer las estrategias para conducir adecuadamente este proceso, para asegurar el cambio y las transformaciones necesarias a llevar a cabo dentro de la entidad. Los cambios pueden ser motivados por aspectos externos, como consecuencias de las exigencias sociales y las constantes actualizaciones de los sistemas de la sociedad; o por aspectos internos, debido a la necesidad de plantear nuevos procesos, objetivos y métodos, que le permitirá redirigir los procesos de funcionamiento de la institución.

Según Ponce Ponce & Gómez García (2021), la carencia de innovación en las estrategias y políticas educativas que se utilizan dentro de una entidad, puede tener consecuencias como la limitación en su desarrollo organizacional y su mejoramiento de la calidad en los servicios educativos que brinda. Sumado a ello, la poca motivación y la comunicación no asertiva generan consecuencias que se vean reflejadas en la dificultad para alcanzar un desarrollo sostenible, estando lejos de cumplir con

los estándares de calidad para mejorar el proceso educativo (López Vera, Demera Zambrano, et al., 2020).

Como se ha analizado hasta el momento, es fundamental saber gestionar el desarrollo organizacional dentro de las instituciones educativas. Estudios previos realizados sobre el tema indican que, una correcta funcionalidad de las organizaciones depende del buen liderazgo, una excelente comunicación, motivación y la obtención de los recursos necesarios para manejar estos procesos. Es así que, en una investigación llevada a cabo en Chile; sobre el clima organizacional en la educación de los adultos, se pudo conocer que existe una fuerte conexión entre la gestión directiva que se lleva a cabo la motivación y la satisfacción del personal docente, lo que influye de manera positiva en el desempeño y funcionalidad general de la institución educativa donde se realizó el estudio (Sagredo Lillo & Castelló Tarrida, 2019).

Por otra parte, se presenta un estudio tomado en una institución educativa de Chorrillos-Perú, sobre el cambio organizacional y desarrollo organizacional en la institución educativa Brígida Silva de Ochoa, donde un porcentaje de los encuestados manifestó que el nivel de desarrollo organizacional está en proceso la capacitación y el entrenamiento al personal, además; según las unidades de estudio analizadas, se debe aplicar un diagnóstico para posteriormente poder llevar a cabo la implementación de una planeación que permita lograr el adecuado desarrollo organizacional (Miguel Flores, 2018).

En el Ecuador, existe un concurso de méritos y oposición que está activo cada cierto tiempo para los profesionales en el campo del liderazgo y la gestión que deseen aplicar para ser directivos en una institución educativa, este concurso denominado Quiero Ser Directivo tiene como objeto valorar los conocimientos sobre gestión educativa y habilidades de razonamiento permitiendo al Ministerio de Educación otorgar la calidad de elegibles a los aspirantes con cargos de directivos del Sistema Nacional de Educación (MinEduc, 2022).

Sin embargo; no todas las instituciones educativas Ecuatorianas disponen de un directivo que haya sido preparado profesionalmente para esto, en algunos casos existen docentes ocupando puestos de directivos, y a pesar de que el ser docente implica estar capacitado para todo, sí se preponderante que se norme el proceso de selección de profesionales en liderazgo y gestión para que ocupen las vacantes, ya que no se utilizan los mismos conocimientos para enseñar y guiar el aprendizaje que para liderar, gestionar, gerenciar y reinventar ideas innovadoras para guiar el correcto funcionamiento de una institución educativa.

A pesar de que se tiene conocimiento de la importancia del liderazgo en la gestión del desarrollo organizacional de las instituciones educativas aún quedan vacíos en el conocimiento de ciertos aspectos a llevar a cabo para lograr aquello; es necesario indagar sobre las nuevas metodologías y estrategias que los líderes tengan a su servicio para llevar a cabo el proceso de liderazgo adecuadamente, del mismo modo; es menester conocer cómo adquirir las habilidades, conocimientos y herramientas necesarios para ser un buen líder y fomentarlas dentro del centro educativo como: la motivación; la comunicación asertiva; el desarrollo de las relaciones interpersonales; el trabajo en equipo, entre otros. De aquí surge la importancia de este estudio para dar a conocer a directivos y docentes las herramientas para una buena organización institucional y buena gestión de liderazgo, por ello se busca investigar las estrategias innovadoras de desarrollo organizacional para mejorar los procesos de gestión en las instituciones educativas.

Metodología

Se ejecutó una revisión bibliográfica, donde se analizaron – documentos de revistas científicas en base de datos como Scielo, Google Académico, y Latindex. El análisis de la información se lo hizo sustentado en un enfoque crítico-reflexivo, utilizando los métodos analítico-sintético. El trabajo se estructuró bajo un enfoque mixto. Para medir los resultados de la influencia del desarrollo organizacional en los procesos de gestión de las instituciones educativas, previamente se diseñó y validó una encuesta estructurada de 7 preguntas con opción múltiple. El proceso de validación del instrumento fue realizado por 3 directivos de las instituciones pertenecientes al Distrito de Educación 13D06-C07 Bolívar-Junín. Para la selección de la muestra se aplicó el muestreo no probabilístico por conveniencia, recopilando las opiniones de 16 directivos que formaron parte de la población y la muestra. Los resultados son presentados en gráficos estadísticos (Hernández Sampieri et al., 2014).

Estado del arte

El desarrollo organizacional está fundamentado en la teoría del comportamiento, desarrollada por Leland Bradford en el año de 1962; en la cual se muestra una trilogía entre el hombre, la organización y el ambiente, intentando explicar la relación entre estos tres entes, trabajando bajo un conjunto de ideas, que surgen para contribuir al desarrollo y crecimiento de sus potencialidades en favor del mejoramiento de las entidades. La teoría del comportamiento busca mejorar la salud

y eficacia de las organizaciones según sus capacidades, promoviendo una transformación constante y flexibilidad organizacional. Este enfoque demuestra la necesidad de implementar una gestión de liderazgo basado en una dinámica motivacional, que permita a todos trabajar en conjunto para alcanzar las metas propuestas (Rojas et al., 2011).

Por otra parte, el desarrollo organizacional también se fundamenta en la teoría de la racionalidad limitada, desarrollada por Herbert Simon en 1947, esta teoría hace referencia al comportamiento de los líderes y el manejo de su racionalidad al momento de tomar decisiones para el beneficio de la institución que dirige. Como es conocido, la toma de decisiones es un procedimiento fundamental para el desarrollo de una organización y para los procesos de gestión de la misma; esta teoría afirma que para que el desarrollo organizacional sea satisfactorio, el líder debe ser capaz de manejar aptitudes y actitudes que permitan una toma de decisiones eficiente y efectiva, permitiendo la obtención de resultados positivos en cuanto al mejoramiento de la entidad (Rodríguez Cruz, 2013).

Desarrollo Organizacional

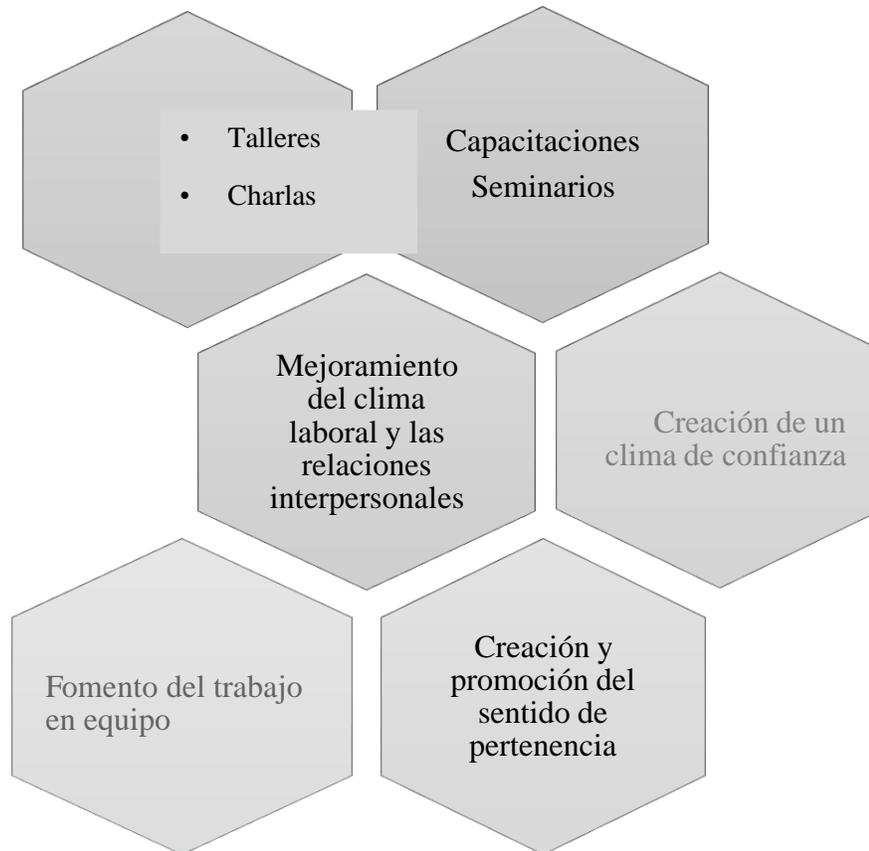
El desarrollo organizacional, es un proceso que al ser implementado de una manera correcta contribuye a la integración de una perspectiva innovadora en las diferentes instituciones, permitiéndoles trabajar de manera proactiva para el cumplimiento de los objetivos, valores y políticas presentes en la misión y visión de la entidad. Por otra parte, contribuye con la toma de decisiones eficientes y eficaces, que llevan a la resolución de conflictos internos, fortaleciendo las relaciones interpersonales y favoreciendo la adaptación dinámica a los cambios, lo que permite generar un aprendizaje organizacional a partir de la experiencia y los errores cometidos, fortaleciendo la capacidad de autoanálisis para tomar las medidas correctivas y mejorar los procesos dentro de la organización (Zamora Aguilar, 2018).

Estrategias para un desarrollo organizacional eficiente

Las estrategias, son una serie de acciones que se toman para lograr un fin, de manera particular en este escrito, haciendo referencia a las operaciones que se pueden llevar a cabo para lograr cambios innovadores en el desarrollo organizacional de las instituciones educativas para obtener resultados positivos en cuanto al mejoramiento en la calidad de sus servicios. En la figura 1 se presentan algunas estrategias que facilitan un desarrollo organizacional eficiente.

Figura 1

Estrategias para mejorar el desarrollo organizacional



Nota. Elaboración propia a partir de la literatura investigada. Tomado de *Importancia de contar con estrategias de desarrollo organizacional*, Distel, 2021.

Entre las estrategias que los líderes educativos pueden utilizar para mejorar el desarrollo organizacional se encuentran las siguientes: fomentar el desarrollo del talento humano de la organización, esto se puede lograr a través de capacitaciones, seminarios, talleres con el fin de mejorar su desempeño profesional.

Mejorar el clima laboral y establecer un clima de confianza son estrategias para el correcto desarrollo organizacional, como ya es conocido un buen clima dentro del trabajo permite que las personas se desempeñen de mejor manera, dando paso a una comunicación fluida que permita dar solución de los posibles conflictos presentados dentro de la entidad; la creación y promoción del sentido de pertenencia, cuando las personas perciben su lugar de trabajo como su segundo hogar,

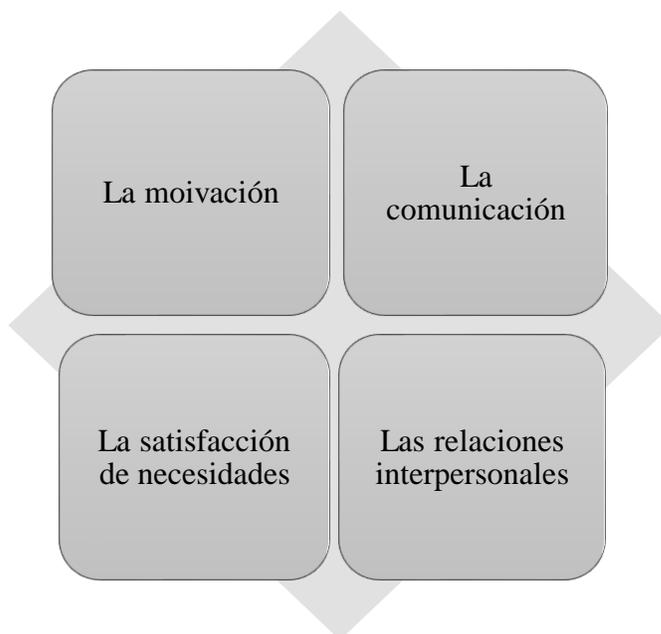
significa que están cómodos, esto permite que pongan en práctica todas sus potencialidades para lograr los objetivos deseados; fomento de una dinámica del trabajo en equipo, esta estrategia es muy eficiente para lograr el mejoramiento de los procesos en las entidades educativas, personas que trabajan en conjunto, brindando ayuda mutua y luchando juntos para solucionar de conflictos, aseguraran el progreso de la organización y la consecución de las metas planteadas (Distel, 2021).

Aspectos que influyen en el desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se ve influenciado por ciertos aspectos que si no se manejan de la manera correcta podrían interferir con la correcta gestión de este procedimiento dentro de las instituciones educaciones. En la figura 2 se presenta dichos aspectos:

Figura 2

Aspectos que influyen en el desarrollo organizacional



Nota. Elaboración propia a partir de la literatura investigada.

La Motivación: Este concepto hace referencia a un motor que impulsa al sujeto a sobresalir, a dar lo mejor de sí para alcanzar las aspiraciones, es la capacidad que tiene el ser humano para esforzarse día a día a pesar de las dificultades, con el fin de lograr el éxito (Morán Astorga & Menezes dos Anjos, 2016). Con este referente, se infiere que es necesario que tanto los directivos como los

docentes que laboran en una institución educativa estén motivados para realizar sus actividades de manera eficiente y contribuir con el desarrollo organizacional de la entidad.

La Comunicación: Para Naranjo Pereira (2005), el proceso de la comunicación permite intercambiar ideas y desarrollar las relaciones, permitiendo compartir experiencias para conocer lo que los demás piensan y sienten, este es un proceso importante de intercambio de emociones, sentimientos y pensamientos; que permiten el desarrollo de la empatía y el auténtico acercamiento de las personas que conviven dentro de una organización, por lo que surge la importancia de desarrollar una buena comunicación dentro de las instituciones educativas, esto permite que el líder conozca las necesidades de sus colaboradores y provea las oportunidades necesarias para satisfacer dichos inconvenientes y generar un buen clima que genere empatía.

Las Relaciones interpersonales: Dentro de una organización se presentan como la capacidad que tienen las personas para colaborar y trabajar en conjunto con sus compañeros de forma eficiente, planteando las metas y los objetivos a alcanzar, organizado el trabajo de manera diaria, apoyándose unos a otros y evitando la generación de conflictos o inconvenientes que puedan limitar el desempeño profesional de otros. Las relaciones interpersonales también permiten el intercambio de formas de pensar, sentir, ver la vida, así como de necesidades, intereses y afectos. Para cultivar buenas relaciones con los demás es necesario tener una comunicación e interacción efectiva tomando en cuenta y respetando los puntos de vista y las características de los demás (Hanco Gómez et al., 2021).

La Satisfacción de necesidades: según Sánchez Trujillo & García Vargas (2017), para lograr que los colaboradores de una organización se desempeñen de manera confiable, eficiente y eficaz es necesario que los líderes gestionen un ambiente laboral que promueva la satisfacción de las necesidades laborales del personal, con ello las personas se sentirán conformes con su trabajo y podrán desempeñarse con productividad, cumpliendo con los estándares de calidad planteados para el mejoramiento de la institución.

Gestión del desarrollo organizacional en las instituciones educativas

Las instituciones educativas deben estar basadas en los procesos mediante los cuales se planifica e implementa un conjunto de actividades que buscan conseguir resultados positivos y la satisfacción de las necesidades de la comunidad y la sociedad, los procesos de gestión dan paso a que los líderes

en conjunto con sus colaboradores puedan valorar las políticas y técnicas que están en vigencia y que rigen las acciones de la organización y poder cambiarlas de ser necesario. En la gestión de procesos, la funcionalidad de la institución se basa en el cumplimiento de su misión y visión, buscando siempre brindar los mejores servicios educativos. Los procesos que se apliquen en la gestión del desarrollo organizacional de las instituciones dan la pauta para conducir, guiar o administrar la entidad, enfocando el trabajo a la consecución de objetivos y metas que persigan el mejoramiento permanente de las actividades que se lleven a cabo en la institución (Ruiz Fuentes et al., 2014).

Herramientas para la gestión de un desarrollo organizacional efectivo

Las herramientas de gestión son los recursos o las estrategias con las que se cuenta para motivar el desarrollo organizacional de la institución educativa. El líder debe desarrollar la capacidad creativa, comunicacional, así como la inteligencia emocional para lidiar con situaciones adversas que puedan presentarse dentro de organización (Zambrano & Campuzano, 2020). El líder debe ser capaz de aplicar dichas herramientas para mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos de gestión. Algunas de estas herramientas son: el trabajo colaborativo; es una muy buena estrategia para lograr resultados favorables, ya que, al crear grupos heterogéneos de trabajo, se fusionan varias capacidades y habilidades que permiten obtener un mismo fin y alcanzar un mismo objetivo. Los talleres de estrategias innovadoras junto con las capacitaciones al personal son recursos necesarios para el avance de las organizaciones, tener al personal educativo siempre capacitado y al día en los temas educativos y de gestión permitirá que sean innovadores al momento de buscar soluciones a los problemas que se puedan presentar y que afecten el rendimiento de la institución. No se puede dejar de lado el uso de las herramientas TIC, estas aportan actualidad y modernismo a los procesos que se lleven a cabo, además; mediante la tecnología se puede ahorrar tiempo y dinero lo cual es esencial en las organizaciones, permitiendo llevar un control eficiente de las actividades que se realizan. Por otra parte, la planificación estratégica y las alianzas, son esenciales para el desarrollo organizacional, como es conocido una buena planificación de actividades, permitirá valorar, evaluar, controlar y corregir errores, además, la alianza con otras instituciones permitirá que se mejoren los procesos en todos los aspectos. Por último, pero no menos importante, el fomento de las relaciones interpersonales y la creación de oportunidades para vencer los miedos y cumplir los retos, son recursos importantes para ser implementados dentro de una organización,

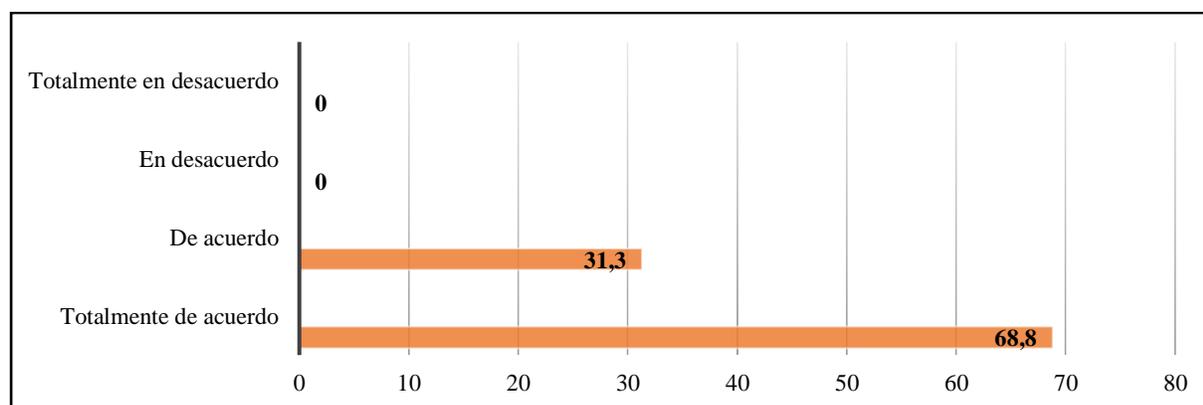
las buenas relaciones interpersonales dan paso a una comunicación activa, el conocimiento mutuo, la satisfacción de necesidades y la resolución de problemas internos (Comas Rodríguez et al., 2015).

Resultados

Luego de haber aplicado las encuestas, se recogieron las opiniones de 16 directivos, recopilando los siguientes resultados:

Figura 3

Desarrollo organizacional en la mejora de los procesos de gestión

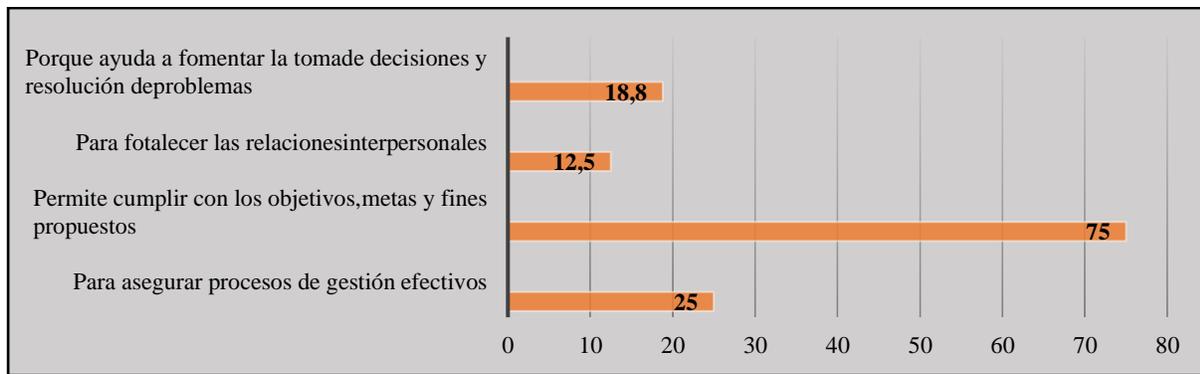


Nota. Elaboración propia tomado de la encuesta aplicada a los directivos.

Es evidente que los directivos encuestados concuerdan que un buen desarrollo organizacional mejora los procesos de gestión en las instituciones educativas. Esto a su vez contribuye con el mejoramiento de los servicios educativos brindados, enfocados principalmente en dar una formación integral de calidad.

Figura 4

Importancia del desarrollo organizacional en las instituciones educativas

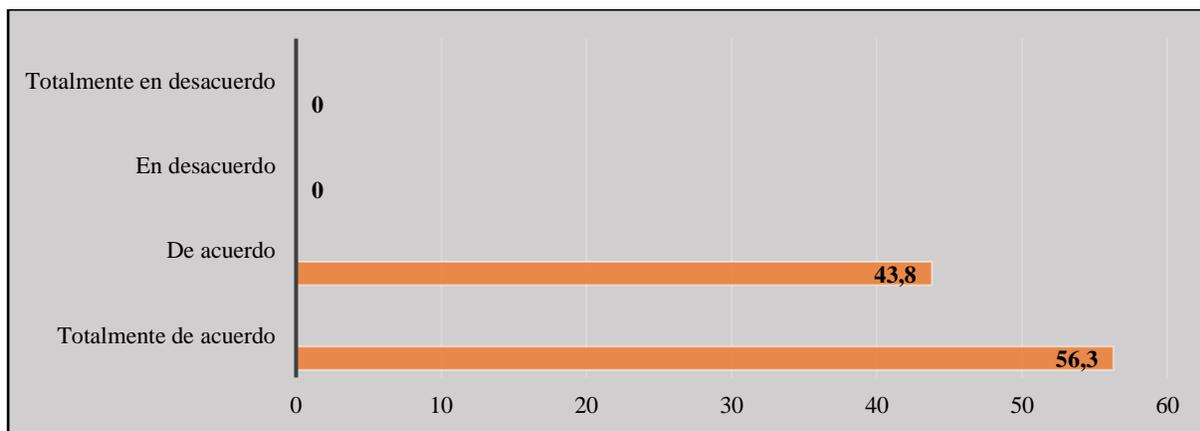


Nota. Elaboración propia tomado de la encuesta aplicada a los directivos.

Según los encuestados el desarrollo organizacional es importante porque permite entre otras cosas cumplir las metas propuestas, con ello se aseguran procesos de gestión efectivos que permiten a los actores educativos la toma de deciones y el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.

Figura 5

Implementación de estrategias para fomentar el desarrollo organizacional en su institución

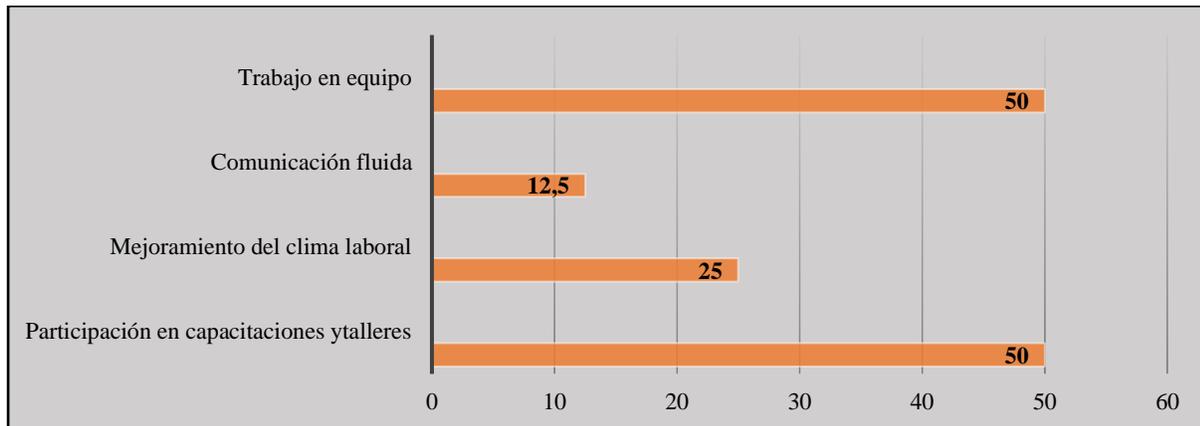


Nota. Elaboración propia tomado de la encuesta aplicada a los directivos.

Según lo observado, se muestra que en las instituciones educativas encuestadas se aplican estrategias para el desarrollo organizacional, con ello se contribuye al mejoramiento de los procesos de gestión y calidad educativa.

Figura 6

Estrategias que favorecen los procesos de gestión

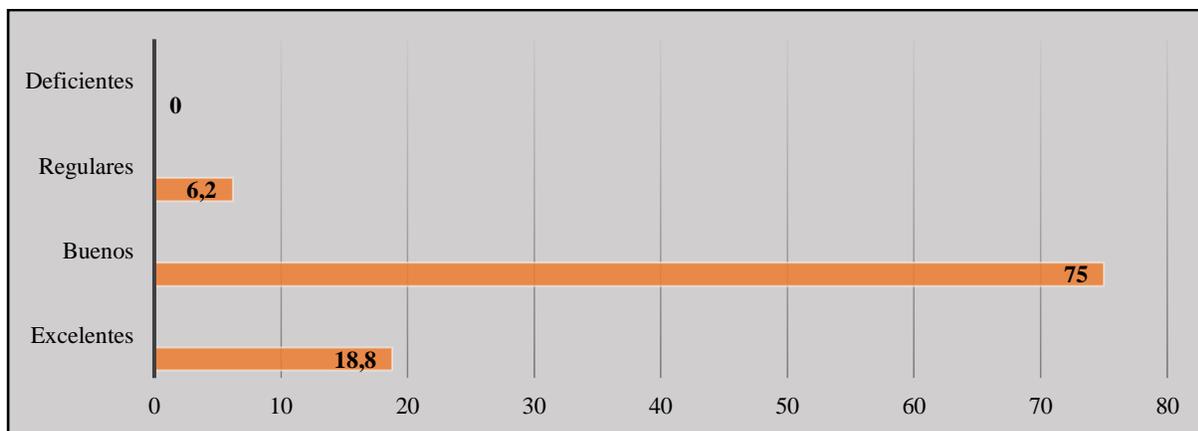


Nota. Elaboración propia tomado de la encuesta aplicada a los directivos.

Para favorecer los procesos de gestión es necesario que tanto directivos como docentes trabajen en equipo, además que participen en programas de formación continua para estar siempre actualizados en cuanto a los conocimientos, además; es importante manejar un buen clima laboral y una comunicación fluida dentro de los procesos de gestión, con ello se asegura el desarrollo efectivo de la educación.

Figura 7

Evaluación de los procesos de gestión en su institución educativa

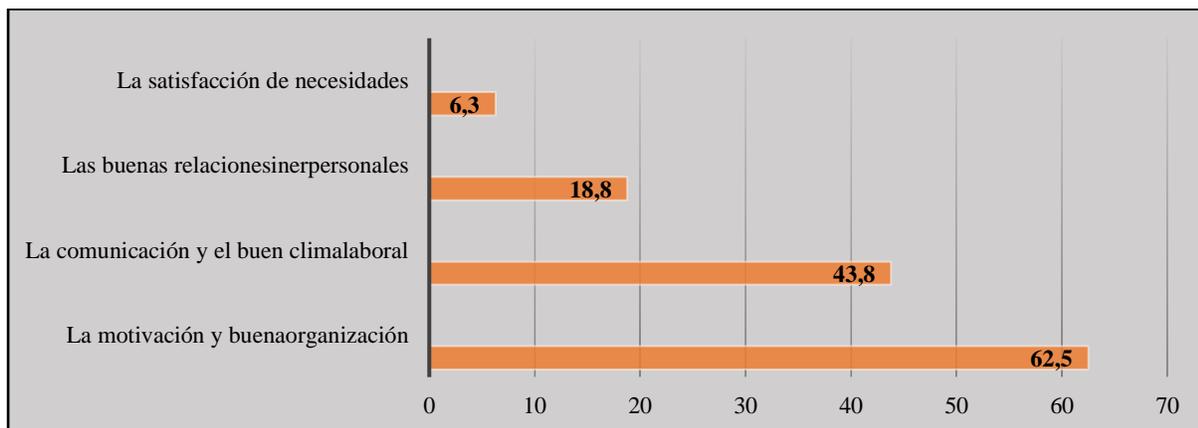


Nota. Elaboración propia tomado de la encuesta aplicada a los directivos.

La mayoría de los directivos encuestados manifiestan que los procesos de gestión en su institución educativa son buenos, sin embargo existen aún líderes educativos que están conscientes que la gestión en su institución es regular, aquí se debe trabajar con estrategias que favorezcan el desarrollo efectivos de dichos procesos.

Figura 8

Aspectos que influyen en la efectividad de los procesos de gestión



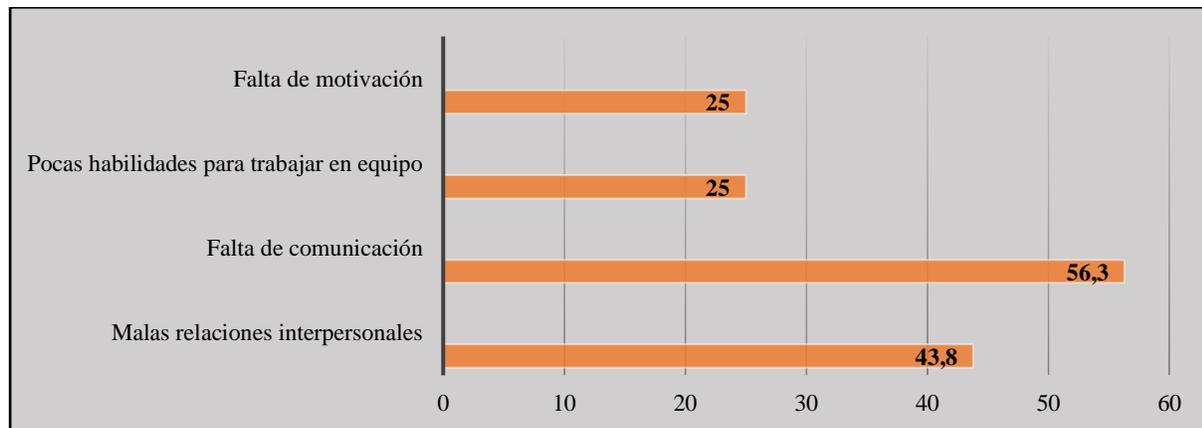
Nota. Elaboración propia tomado de la encuesta aplicada a los directivos.

Es notorio que la mayoría de los encuestados consideran que la motivación y la buena organización son los aspectos que más influyen en la efectividad de los procesos de gestión. Así como, la comunicación, el clima laboral, las buenas relaciones interpersonales y la satisfacción de las

necesidades. Por ello es importante que los directivos tengan en cuenta estos aspectos para que los trabajen en equipo y favorezcan el mejoramiento de los procesos educativos que se llevan a cabo en la institución.

Figura 9

Aspectos que limitan un buen desarrollo organizacional y un efectivo proceso de gestión



Nota. Elaboración propia tomado de la encuesta aplicada a los directivos.

Los directivos encuestados concuerdan que una falta de comunicación es el aspecto que más influye negativamente en el buen desarrollo organizacional y en los procesos de gestión, otros de estos aspectos son las malas relaciones interpersonales, pocas habilidades de trabajo en equipo y la falta de motivación. Tanto directivos como docentes deben trabajar para evitar que se generen estos factores negativos dentro de las instituciones educativas porque estos frenan el mejoramiento y la efectividad de la organización.

Discusión

Partiendo del análisis de la bibliografía consultada y contrastados con la interpretación de los resultados obtenidos se ha podido evidenciar que es necesario aplicar un buen desarrollo organizacional a través de estrategias innovadoras para asegurar procesos de gestión eficientes y eficaces que se den en el marco de la cooperación, esto se complementa con lo que indica Garbanzo Vargas (2015), quien expresa que las organizaciones siempre deben estar en constante cambio, y los directivos deben conocer el momento oportuno en que deben darse dichas transformaciones y las estrategias adecuadas que se deben aplicar para asegurar procesos de gestión muchos más

efectivos. Estas transformaciones deben darse bajo un enfoque de un trabajo en equipo junto con todos los actores educativo (López Vera, Pazmiño Campuzano, et al., 2020).

Existen muchas estrategias que el directivo debe implementar para asegurar una buen clima organizacional, desarrollar actividades para fomentar las buenas relaciones y un buen proceso de comunicación hacen que todos trabajen por un mismo fin que es el engrandecimiento de la institución educativa. Esto es consecuente con con la idea que el líder educativo debe velar por mantener siempre una comunicación activa, buen clima laboral y buenas relaciones interpersonales para asegurar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en los procesos de desarrollo organizacional y gestión efectiva. El directivo debe orientar y guiar el trabajo que se realiza dentro de la institución educativa en función de la consecución de metas y objetivos y para asegurar la excelencia educativa (Graffe, 2002).

Acorde a los datos obtenidos en esta investigación existen algunas limitantes que dificultan el desarrollo organizacional y los procesos de gestión, entre los principales está la falta de comunicación, las malas relaciones interpersonales y la falta de un clima laboral adecuado, sin embargo se demostró también, que algunos directivos trabajan arduamente para aplicar estrategias idóneas que permitan palear estos inconvenientes y sacar adelante el proceso de gestión. Esto se complementa con lo que dice López Ramírez et al. (2019), la gestión educativa tiene sus fundamentos en el trabajo colaborativo, esto asegura un avance positivo en los procesos formativos, pedagógicos y administrativos llevados a cabo en las instituciones educativas, contribuyendo con la consecución de metas y objetivos. También es importante destacar que no es suficiente con el directivo tenga grandes ideas de innovación si estas no son trabajadas en conjunto con todos los miembros de la comunidad educativa, es esa cooperación y comunicación activa la que asegura el éxito en los procesos.

Para Pacheco Ruíz et al. (2020), los directivos deben entrenarse a través de un aprendizaje organizacional donde adquieran diversas técnicas para la gestión y gerencia de los procesos educativos, además; deben coordinarse actividades con los docentes y con toda la comunidad educativa para fomentar la integración y brindar oportunidades para alcanzar objetivos y brindar soluciones efectivas a los distintos problemas que afecten el normal desarrollo organizacional en la institución educativa. Esto es similiar a lo evidenciado en este estudio donde se demostró que uno de los aspectos importantes para asegurar un desarrollo organizacional efectivo es la

capacitación permanente y constante del equipo educativo. Esto les ayuda a obtener conocimientos, habilidades y destrezas para trabajar por conseguir los objetivos planteados.

Conclusiones

El desarrollo organizacional influye de manera positiva en los procesos de gestión de las instituciones educativas, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que brindan.

La comunicación activa, las buenas relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo son aspectos de suma importancia al momento de trabajar para conseguir las metas y objetivos propuestos en la gestión educativa.

Para lograr una buena gestión educativa es necesario el trabajo en conjunto, aplicando estrategias adecuadas para evitar la falta de motivación y un clima laboral negativo, porque estos son aspectos que afectan el normal desarrollo organizacional en las instituciones educativas

Referencias

- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., Romero Bartutis, F., & Lumpuy Rodríguez, M. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, 6(3), 1-19.
- Distel, A. (2021, septiembre 21). Importancia de contar con estrategias de desarrollo organizacional. *Consolidé*. <https://operadora-consolide.com.mx/blog/estrategias-de-desarrollo-organizacional/>
- Garbanzo Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(01), 67-87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68).
- Hanco Gómez, M. S., Carpio Maraza, A., Laura Castillo, Z. J., & Mamani Flores, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de

Puno. *Comunicación*, 12(3). <https://doi.org/doi:http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

López Ramírez, E., García Hernández, L., & Martínez Iñiguez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18). <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>

López Vera, L. S., Demera Zambrano, K. C., Zambrano Romero, M. G., Alcívar Vera, N. M., & Navarrete Solórzano, D. A. (2020). Aplicación de los estándares de calidad y su contribución al modelo de gestión educativa del Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 5(7), 657-684. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i7.1544>

López Vera, L. S., Pazmiño Campuzano, M. F., & San Andrés Laz, E. M. (2020). Collaborative Work to Build Meaningful Learning in Basic General Education. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(10). <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I10/PR300313>

Miguel Flores, J. A. (2018). *Cambio organizacional y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Brígida Silva de Ochoa -Chorrillos [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23134/Miguel_FJ..pdf?sequence=1&isAllowed=y

MinEduc. (2022, febrero 10). *Quiero Ser Directivo*. <https://educacion.gob.ec/quiero-ser-directivo/>

Morán Astorga, C., & Menezes dos Anjos, E. (2016). La motivación de logro como impulso creador de bienestar: Su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 31-40. <https://doi.org/doi:http://dx.doi.org/10.17060/ijodaep.2016.n1.v2.292>

Naranjo Pereira, M. L. (2005). Perspectivas sobre la comunicación. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 5(2), 1-32.

- Pacheco Ruíz, C., Rojas Martínez, C., Niebles Nuñez, W., & Hernández Palma, H. (2020). Técnicas de desarrollo organizacional para la actualización tecnológica del docente en instituciones de educación superior. *Formación universitaria*, 13(5). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500191>
- Ponce Ponce, L. E., & Gómez García, S. L. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 1129-1154. <https://doi.org/doi:http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1851>
- Rodríguez Cruz, Y. (2013). El impacto de la racionalidad limitada en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 24(1), 56-72.
- Rojas, S., Garcés, J., González, G., & Pérez, G. (2011, mayo 17). Análisis y Ejecución de Proyectos Prof. Ángel Morillo. Teoría del desarrollo organizacional. http://pnfa13303.blogspot.com/2011/05/teoria-del-desarrollo-organizacional_17.html#:~:text=Leland%20Bradford%20es%20considerado%20el%20precursor%20del%20movimiento%20del%20Desarrollo%20Organizacional.&text=Por%20lo%20que%20la%20Teor%C3%ADa,estudios%20sobr
- Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C., & Hernández Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11.
- Sagredo Lillo, E., & Castelló Tarrida, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades investigativas en educación*, 19(2), 1-25. <https://doi.org/doi:10.15517/aie.v19i2.36895>
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. de L. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.
- Segredo Pérez, A. M. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8. <https://doi.org/doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>

Zambrano, K. C. D., & Campuzano, M. F. P. (2020). Application of contemporary theories of learning in educational process. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(10), 2960-2977. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I10/PR300312>.

Zamora Aguilar, M. G. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad. *Revista extremeña de Ciencias Sociales ALMENARA*, 10.

© 2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).