

## Cambios estructurales y procesos humanos en las organizaciones educativas

Structural changes and human processes  
in educational organizations

Changements structurels et processus humains  
dans les organisations éducatives

**Morela Osorio Acosta**  
[morellaosorio@gmail.com](mailto:morellaosorio@gmail.com)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador.  
Instituto Pedagógico de Caracas. Venezuela

**Roraima Mora Graterol**  
[rimg2010@gmail.com](mailto:rimg2010@gmail.com)

Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela

Artículo recibido en octubre y publicado en diciembre 2020

### **RESUMEN**

*El siguiente trabajo se realizó en una institución educativa familiar que atiende los niveles de preescolar, primaria y bachillerato del Sistema Educativo Venezolano. El diagnóstico realizado arrojó el impacto en los procesos humanos, de los integrantes de la organización, producto de los cambios estructurales. Se inició la intervención con los integrantes del Consejo Directivo, con el propósito de facilitar su adaptación a los cambios estructurales de la organización, atendiendo a los procesos humanos implícitos en la dinámica organizacional. Se abordó a través de la metodología de la Investigación acción, bajo la perspectiva de procesos organizacionales. Para la interpretación de los resultados se utilizaron teorías organizacionales de eficacia y desempeño. Se plantea a manera de conclusión que la adaptación fue muy baja, esto podría deberse a la no aceptación del cambio estructural que impuso el Consejo Superior, a las bajas competencias emocionales y conversacionales, así como también a las creencias que prevalecen en los integrantes del Consejo Directivo.*

**Palabras clave:** organización educativa, estructura organizativa, procesos humanos, competencias emocionales, competencias conversacionales, creencias.

### ABSTRACT

*The following work was carried out in a family educational institution that serves the preschool, primary and high school levels of the Venezuelan Educational System. The diagnosis carried out showed the impact on human processes, of the members of the organization, as a result of structural changes. The intervention began with the members of the Board of Directors, with the purpose of facilitating their adaptation to the structural changes of the organization, attending to the human processes implicit in the organizational dynamics. It was approached through the Action Research methodology, from the perspective of organizational processes. Organizational theories of efficacy and performance were used to interpret the results. It is proposed as a conclusion that the adaptation was very low; this could be due to the non-acceptance of the structural change imposed by the Superior Council, to the low emotional and conversational competencies, as well as to the beliefs that prevail in the members of the Council Executive.*

**Key words:** educational organization, organizational structure, human processes, emotional competencies, conversational competences, beliefs

### RÉSUMÉ

*Les travaux suivants ont été menés dans un établissement d'enseignement familial qui dessert les niveaux préscolaire, primaire et secondaire du système éducatif vénézuélien. Le diagnostic réalisé a montré l'impact sur les processus humains, des membres de l'organisation, à la suite des changements structurels. L'intervention auprès des membres du Conseil d'Administration a commencé, dans le but de faciliter leur adaptation aux changements structurels de l'organisation, en prenant en compte les processus humains implicites dans la dynamique organisationnelle. Il a été abordé à travers la méthodologie Action Research, du point de vue des processus organisationnels. Les théories organisationnelles d'efficacité et de performance ont été utilisées pour interpréter les résultats. Il est proposé comme conclusion que l'adaptation était très faible, cela pourrait être dû à la non-acceptation du changement structurel imposé par le Conseil supérieur, aux faibles compétences émotionnelles et conversationnelles, ainsi qu'aux croyances qui prévalent chez les membres du Conseil. Exécutif.*

**Mots-clés:** *organisation éducative, structure organisationnelle, processus humains, compétences émotionnelles, compétences conversationnelles, croyances*

## INTRODUCCIÓN

El trabajo se desarrolló en una institución educativa familiar laica, que atiende los primeros niveles del Sistema Educativo venezolano (preescolar, primaria y bachillerato) con 75 años de fundada, dirigida por un Comité Superior (CS), cuyos integrantes lo constituyen el dueño del colegio y un representante de cada rama familiar. Se desplegó durante tres (3) años escolares (2013 – 2016).

La consultoría se inició a solicitud del Director encargado, quien expuso como **punto de quiebre** *la disminución de la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje*, la cual según información del personal directivo, docente, psicopedagogos, padres y representantes, se veía reflejada en: Bajo logro de competencias por parte de los estudiantes, uso de estrategias metodológicas tradicionales, evaluación con poca validez, baja motivación de los estudiantes y docentes, presencia de acoso escolar y acoso laboral (moobing); verbalización de los docentes de no poseer herramientas para manejar situaciones adversas, que se presentaban en la institución de manera frecuente, con niños con condiciones. Los padres y representantes expresaron a su vez, el miedo e incomodidad de la presencia de los niños con discapacidad, en el aula.

Sobre la base de la información suministrado por el Director y las expectativas del CS, se inició la consultoría con el diagnóstico organizacional

## RECOPIACIÓN DE DATOS Y DIAGNÓSTICO INICIAL

Tomando como premisa lo señalado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) en cuanto a que el diagnóstico «es un proceso analítico que permite conocer

la situación real de la organización en un momento dado, para descubrir problemas y áreas de oportunidades, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas» (p.65) y lo establecido por French y Bell (1996) que expresan que el diagnóstico organizacional «representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades y acerca de la cultura del sistema» (p.65) se realizó este proceso a través entrevistas, observaciones directas y actividades vivenciales, que involucraron a todo el personal de la institución. Para ello se utilizó el modelo de Gestión Escolar Exitosa (Osorio y Mora, 2013) constituido por cinco (5) componentes: el estratégico-gerencial, el académico-pedagógico, la relación con la comunidad, las finanzas y el emocional.

El componente estratégico-gerencial, está relacionado con la planificación que favorece el logro de los objetivos institucionales, así como la visión y misión establecidos en el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC). Se estudia el proceso de conducción institucional relacionado con las prácticas del director y su equipo directivo, quienes aseguran la coordinación de todos los actores de la comunidad educativa, con miras al logro de los objetivos institucionales y a la garantía de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje. Se incluye la evaluación de la eficiencia docente e institucional

El componente académico-pedagógico, está relacionado con las prácticas de la institución que certifican la articulación entre los proyectos de aprendizajes (PA) con el PEIC. Estudia igualmente las prácticas de mediación, evaluación y análisis del proceso de enseñanza y aprendizaje, así como también, el monitoreo que permite hacer ajuste durante este proceso y el impacto de la implementación de los PA y PEIC.

El componente relación con la comunidad, contempla las prácticas de la institución educativa para asegurar la articulación entre todos sus actores (internos y externos) así como también, con instituciones educativas y organizaciones, que contribuyan a lograr los objetivos y metas establecidas en el PEIC.

En el componente financiero se abordan las prácticas que aseguran el uso eficiente de los recursos financieros, materiales, infraestructura, tecnológicos y de equipamiento

Y, por último, el componente emocional que se relaciona con las competencias que deben tener las personas para entender y manejar las emociones de sí mismos y las de las personas que los rodean. Implica la auto regulación, mirarse y evaluarse, auto conocerse, autocriticarse y auto ayudarse, dentro de un ambiente altamente positivo.

Sobre la base del modelo precitado, se realizaron durante tres meses, observaciones directas del quehacer diario escolar, entrevistas personales y la aplicación de la dinámica de grupo *Dilo rapidito*, donde participaron personal directivo, docente, de apoyo (Psicólogo, Psicopedagogas), administrativo, padres y representantes, con el objetivo de conocer sus percepciones en cuanto a la dinámica organizacional, que apoya a los procesos estructurales y humanos de la institución. Cabe destacar que, por solicitud del CS, no se estudió el componente financiero.

Una vez obtenida la información, los resultados del diagnóstico arrojaron lo siguiente:

*Componente estratégico-gerencial:* a.- Integrantes del Consejo Superior con visiones diferentes en cuanto al fin último de la Institución: Unos la concebían como una organización, otros como una escuela (para ellos escuela era algo diferente a organización) y otros como el medio para generar altos ingresos económicos. b.- Bajo conocimiento de los subdirectores: Preescolar (SPE), Primaria (SP), Bachillerato (SB), Educación Bilingüe (SEB) y Educación Física y Deporte (SEFD) del PEIC. c.- Poca apertura a los cambios y adelantos que existen en el ámbito gerencial. d.- Consejo directivo con concepciones diferentes sobre la educación y gerencia escolar. e.- Baja comunicación asertiva, efectiva y afectiva entre los integrantes del consejo directivo y entre éstos con el comité superior. f.- Deficiente interconexión entre las coordinaciones por nivel (preescolar, primaria, bachillerato,

educación bilingüe). g.- Discrepancia en el manejo del proceso de coordinación de primaria con la sub directora de este nivel. h.- Toma de decisiones, en todos los niveles, bajo presión y con poco análisis de la situación. i.- manejo de la información de forma oficiosa y no oficial. j.- Bajo desarrollo de competencias gerenciales. k.- Ausencia de un trabajo en equipo. l.- Malestar por el cambio de la estructura organizativa de piramidal a forma de red, dado que lo veían como pérdida de cuotas de poder.

Se observó igualmente disposición del consejo directivo a: a.- Aprender y mejorar la práctica gerencial. b.- Implementar de manera definitiva la educación inclusiva. c.- Apoyar en lo económico al personal en situaciones particulares apremiantes. d.- Procurar una infraestructura adecuada para un buen desarrollo de actividades pedagógicas y recreativas y de continuar impulsando con más ahínco la semana de los Juegos Atléticos, actividad de gran importancia y envergadura institucional y eje de integración de las diversas Áreas Académicas.

*Componente académico – pedagógico:* a.- Baja articulación y coherencia entre el PEIC y los PA, estos últimos con todos los elementos claramente definidos. b.- Utilización de la exposición como estrategia central de la enseñanza. c.- Uso del libro de texto de manera adecuada en el aula. d.- Desconocimiento de los docentes de una nueva estructura organizacional, lo que llevo a no saber cuáles eran los canales regulares de comunicación. e.- Monitoreo del trabajo del aula por parte de los coordinadores de manera periódica y con sesgo punitivo. f.- Deficientes habilidades para abordar a los niños con condiciones especiales. g.- Incomodidad por la presencia de tutores escolares en el aula. h.- Apertura de las recomendaciones dadas por los psicopedagogos para el manejo de situaciones que se presentaban en las aulas y para realizar las adecuaciones curriculares, dirigidas a los estudiantes con condiciones. i.- Voluntad para mantener un buen clima dentro del aula. j.- Esfuerzo para mantener una buena comunicación con los padres y representantes. k.- Satisfacción por la existencia del Programa de actualización docente.

*Componente relación con la comunidad:* a.- Buena percepción de los padres y representantes sobre el nivel educativo. b.- Sociedad de padres y representantes involucrados en el proceso educativo. c.- Acoso escolar y laboral (Moobing). d.- Baja satisfacción laboral de los docentes, administrativos y personal de apoyo, en general. e.- Buena relación con la comunidad externa del colegio. f.- Presencia de alianzas estratégicas con otras instituciones educativas, empresas privadas e instituciones gubernamentales

*Componente emocional:* a.- Presencia permanente de padres y representantes en las instalaciones, verificando la interacción de sus hijos con sus maestros, compañeros y con especial énfasis con niños con condiciones especiales. b.- Relaciones entre los miembros de la comunidad poca respetuosa. c.- Conductas explosivas de representantes. d.- Reactividad del personal directivo, docente y administrativo ante las conductas explosivas de los representantes. e.- Estallido emocional tanto del personal directivo como de coordinación. f.- Agotamiento físico y emocional en los integrantes de la comunidad: evidenciados en: violencia verbal entre docentes, docentes con representantes, docentes con personal directivo, directivos entre sí.

Los resultados anteriormente señalados fueron presentado al director encargado, quien posterior al análisis conjuntamente con el CS, solicitó la intervención en *los procesos humanos luego del impacto que produjo en la comunidad, los cambios estructurales de la organización, iniciándose este proceso con los integrantes del Consejo Directivo*. Adicional a ello exigió que la metodología a utilizarse fuese la de consultoría de procesos, debido a que, como toda organización, requiere adaptarse a los cambios que exigen la orientación estratégica y sus planes de acción, así como también los avances tecnológicos.

Realizado el paso anterior se procedió a la planeación inicial (objetivos y medios para lograrlos), la acción conjunta (aplicación de intervenciones) y las actividades. Este informe solo abarca el primer año de intervención, año escolar 2013-2014.

## **Propósito**

Propiciar la adaptación de los integrantes del consejo directivo, a los cambios estructurales de la organización, atendiendo a los procesos humanos implícitos en dicha dinámica.

## **METODOLOGIA**

La intervención se realizó bajo la metodología de investigación acción desde la perspectiva de procesos, que según French y Bell (1996, p.141) se define como

el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar los nuevos datos del sistema, de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema y de evaluar los resultados de las acciones recopilando datos de manera permanente

Se inició el trabajo con los integrantes de CD (SB, SEB, SPE, SP, SEFD), específicamente y por solicitud del CS, lo referido a la comunicación, solución de conflictos, liderazgo, toma de decisiones y manejo de emociones. Este tipo de consultoría obliga al consultor a lograr que el cliente, se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros. No resuelve los problemas de la organización, sino que sugiere, orienta y recomienda acciones para que el cliente resuelva sus problemas. La importancia del consultor reside en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda.

El tiempo de la intervención total fue de tres (3) períodos escolares consecutivos (2013-2016) sin embargo, este informe solo abarca el primer año de la misma (2013-2014). Cabe destacar que la intervención, desde el enfoque de Investigación acción, requirió de manera progresiva tomar acciones cada vez más complejas, dadas las exigencias que estos cambios conllevaban.



Para la presentación de este informe, se decidió hacerlo por fases con la finalidad de facilitar su mejor comprensión.

## **PARTICIPANTES**

Los participantes estuvieron conformados por un grupo de personas relacionadas con la "enculturación completa", es decir, que conocen muy bien su organización (Spradley citado por Taylor, 1986); razón por la cual se tomó como sugerencia lo establecido por Morse (1991) y Bernard (2006) citado en Alejo y Osorio (2016), al seleccionar el tipo de muestreo referido al total de la población, debido a que los participantes poseen características de interés para la investigación como son los Subdirectores: Preescolar (SPE), Primaria(SP), Bachillerato(SB), Educación Bilingüe (SEB) y Educación Física y Deporte (SEFD).

## **INTERVENCION**

### **Fase 1**

1. Indagar acerca de las expectativas relacionadas con los cambios estructurales
2. Analizar e internalizar los cambios estructurales de la organización. Ver cuadro N° 1...

**Cuadro N° 1**

**Cambio de la estructura Organizativa**

Acciones	Actividades	Resultados
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación de la nueva estructura organizativa y el organigrama. De piramidal a estructura organizativa en red</li> <li>2. Análisis de la nueva estructura en cuanto a: dependencia, comunicación, toma de decisiones.</li> <li>3. Compromisos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se hizo referencia al cambio de la estructura organizativa, de piramidal a la estructura organizativa en red.</li> <li>2. Durante el análisis se plantearon inquietudes en cuanto a las relaciones en la organización: Formales, no formales, funciones, obligaciones o deberes, responsabilidad, autoridad, división de trabajo vertical y horizontal.</li> <li>3. El compromiso asumido es abordar las actividades alineados, con un manejo de información coordinado con miras al logro de los objetivos y misión institucional. Indagar más sobre la estructura organizativa, apropiarse del nuevo organigrama y mantener una comunicación fluida.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resistencia al cambio, evidenciado en conductas disruptivas, manejo oficioso de la información, negativa del SB., quien en la anterior estructura organizativa era el Subdirector general, de aceptar la nueva estructura expresado en el verbatim <i>“me bajaron de nivel, ahora soy un Subdirector más. Antes era el Subdirector” “No es lo mismo, antes tenía autoridad y poder, ahora no” “Yo como Subdirector General que fui, no estoy de acuerdo con esto”</i></li> <li>2. El SEFD exhortaba a sus colegas a trabajar en equipo y proponer como tal, las acciones a seguir para solucionar los problemas y conflictos presentados en la institución. Afirmaba <i>“es necesario trabajar en equipo, la organización está cambiando para mejor y nosotros también debemos hacerlo”</i></li> <li>3. La SP no le intereso la situación expresando <i>“aquí han querido hacer muchos cambios y al final quedamos igualitos” “No creo en esos cambios, esos son cosas de los muchachos de esta generación, que creen en ellos” “Yo estoy bien con lo que hago”</i></li> <li>4. La SEB se focalizó en indagar que era una estructura organizativa y su diferencia con el organigrama y la de PE continuó su trabajo sin ningún cambio, expresó <i>“yo estoy conforme con las cosas y cambios que estoy haciendo desde antes de lo que se está implementando. Seguiré haciendo lo que hago y como lo hago”</i></li> </ol>

En el cuadro N° 1 se muestran las actividades acciones y resultados de la primera fase de la intervención. Iniciamos el análisis acogiéndonos a lo planteado por (Bárceñas, 2016) señalando que la estructura organizativa en red, surge de las limitaciones de las estructuras piramidales, ante los grandes retos que tienen las organizaciones. Estas estructuras están basadas en matrices, las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad. La autoridad se reparte de forma horizontal incrementando los niveles de opinión y aporte, lo cual supone un cambio de mentalidad y de hacer. Se logra a través de:

- a.- La reconstrucción de trabajo para aprovechar el talento.
- b.- Dejando de lado las líneas rectas y fomentando el trabajo en red, en el que la comunicación fluya con facilidad y se practique de forma activa la escucha, en todas las capas de la organización.
- c.- Practicando la transparencia informando a todos los integrantes de la organización oportunamente.
- d.- Definiendo al personal no por jerarquía y títulos sino por roles, entre otros (*ibidem.*, párr. 5)

Por otra parte, en esta estructura organizativa el trabajo es más estructurado que el piramidal debido a que según el autor precitado (*op. cit.*, párr. 6) a.- Es más flexible, b.- El nuevo formato de reuniones está orientado hacia la acción y la eliminación del exceso de análisis. c.- Existe más autonomía para los equipos y las personas al ofrecer herramientas para que los individuos resuelvan los problemas ellos mismos y acabar así con la burocracia y d.- Existe un único proceso de toma decisiones que permite evolucionar continuamente la estructura de la organización

Tomando en consideración lo anteriormente señalado y prestando atención al comportamiento de los Subdirectores, observamos actitudes como por ejemplo las del SB, donde manifiesta su malestar por la pérdida del poder y la autoridad, dado que la nueva forma de trabajar está asentada en que la responsabilidad y la toma de decisiones, es repartida entre todos los integrantes del CD. Es importante destacar que el trabajo dentro de la nueva estructura organizacional debe ser realizado en forma de red donde la comunicación debe fluir y donde cualquiera de los Subdirectores puede representar al CD ante los integrantes del Consejo Superior

En relación con el resto de los Subdirectores se observa una buena disposición del de SEFD, manifestado al insistir *que “estamos delante de un gran cambio; debemos aprender y a trabajar en equipo dado que cada uno tenemos capacidades que se complementaban, para lograr los objetivos propuestos”* postura corroborado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) cuando señalan que los equipos «permiten optimizar el resultado individual o el de grupos organizacionales, sobre todo cuando se requieren diferentes habilidades, destrezas y conocimientos» (p. 272).

En cuanto a la SP y SPE se pudo observar que exteriorizan apatía y decretan algunas creencias como *“que en la institución no iba a pasar nada, que el cambio era verbal más no de acción”*. Es importante destacar que la creencia es «una generalización sobre cierta relación existente entre experiencias» (Dilts, 2000, p. 40). Se expresa mediante un enunciado lingüístico con afirmación tales como *“aquí han querido hacer muchos cambios y al final quedamos igualitos” “no creo en esos cambios, esos son cosas de los muchachos de esta generación, que creen en ellos”*

Según O`Connor y Lages (2006), «construimos las creencias basándonos en nuestras experiencias. Luego actuamos como si fuesen ciertas. En cierto sentido son profecías que se auto realizan (...) «se suelen pensar que las creencias están formadas por nuestras experiencias, pero lo contrario (las experiencias forman las creencias) también es cierto» (p.133).

En este mismo orden de ideas y reforzando lo relacionado con las creencias, Ruiz (1990) expresa que «suponemos que las personas ven el mundo como nosotros. Suponemos que los demás piensan, sienten, juzgan y maltratan como nosotros» (p.8). En muchos casos, se hacen suposiciones con gran rapidez y de manera inconsciente, basadas en sus creencias.

Adicional a lo anterior se observan conductas que llevan a señalar la negativa de las SP y de PE, de salir de su zona de confort, cuando expresan: SP *“Yo estoy bien con lo que hago”* y la SPE *“Yo estoy conforme con las cosas y cambios que*

*estoy haciendo desde antes de lo que se está implementando. Seguiré haciendo lo que hago y como lo hago”*

Al referirnos a la zona de confort, es importante resaltar lo planteado por Casas (2016) en su artículo Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectivo, cuando expresa que en...

El proceso de cambio en una organización es siempre complejo, pues implica salirse de la zona de confort, generar inconformidades y puede dañar el clima de la organización, sin si quiera hacerse efectivo por los componentes reto, diferencia e incertidumbre (párr.1)

Salirse de ese espacio involucra, entre otras cosas, tomar decisiones difíciles, hacer algo con lo que no se está de acuerdo o no tener competencias para realizarlo, dejar una rutina e iniciar otra distinta que exige mayor esfuerzo, así como también vencer los miedos, ansiedad, dudas y temores.

El comportamiento de las Subdirectoras de los niveles de SPE y SP, es un ejemplo de lo señalado por Casas (2016), sus verbatim lo certifican *“yo estoy conforme con las cosas y con los cambios que estoy haciendo desde antes de lo que se está implementando. Seguiré haciendo lo que hago y como lo hago”, “Yo estoy bien con lo que hago”*

Ahora bien, a lo largo del mes de la intervención, se acompañó de manera individual a cada uno los integrantes del CD, dado a que lo expresado por ellos indicaba que su comportamiento se debía a razones diversas. Para el SB las actividades se centraron en el poder y la autoridad, su significado e impacto en las organizaciones. Para las SPE y SP el aspecto manejado fue Zona de Confort y creencias, las ventajas y desventajas personales y organizacionales. Se trabajó igualmente la motivación como elemento que dirige la acción hacia un fin.

Con el SEFD el trabajo se centró en el manejo de contenido sobre la estructura organizativa no lineal, sus ventajas y desventajas, la importancia de ver a la organización como un sistema y la necesidad de trabajar en equipo. Se ratificó la

importancia de esto último, ya que permite optimizar el resultado individual o el de grupos organizacionales, sobre todo cuando se requieren diferentes habilidades, destrezas y conocimientos. Se trabajó igualmente diferenciando equipo y grupo de trabajo. Como se puede observar, la dinámica realizada con este subdirector, se basó en la técnica del re encuadre de Contenido, cuya finalidad es «comprender una experiencia de forma distinta dándole otro significado» (O`Connor y Lages, op. cit, p. 258).

En relación con la SEB no se realizó acompañamiento, dado que evadió los encuentros programados. Es significativo destacar que esta actitud no se considera como inconveniente, debido a que, en consultoría de proceso, este comportamiento es muy usual cuando se genera un cambio en la organización. «La resistencia es la reacción instintiva producida por el miedo. Miedo a perder el puesto de trabajo, miedo a ser desplazado o miedo a no ser capaz de adaptarse y perder privilegios» (Robbins y Judge, 2009, p. 631)

## **Fase 2**

Sobre la base de lo observado en la fase 1, se plantearon algunas acciones cuyo propósito fue:

1. Alinear al Consejo Directivo a los objetivos retadores que exige la nueva estructura organizativa. Ver cuadro N° 2

## Cuadro N° 2

### Transición y comportamiento organizacional

Acciones	Actividades	Resultados
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del PEIC: visión, misión, objetivos y estrategias.</li> <li>2. Perfil del cargo Subdirector en cuanto a las competencias generales y específicas.</li> <li>3. Viabilidad de la nueva estructura organizativa.</li> <li>4. Compromisos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión y análisis del PEIC.</li> <li>2. Revisión y validación análisis del Perfil del cargo del subdirector.</li> <li>3. Taller Remando hacia un mismo puerto y Educación emocional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reclamo en voz alta de la SEB al no verse reflejada en el PEIC <i>“como es posible que siendo la Educación Bilingüe el gancho en este momento para aumentar la inscripción, no se vea reflejada en el PEIC. “Esto es un insulto, atropello, un irrespeto”</i></li> <li>2. Expresión de la SP <i>“yo se los dije, aquí nada va a cambiar”</i> Los SB, SEFD y SPE con disposición de actualizar y enriquecer el PEIC. <i>“Ok, ya sabemos cómo está el PEIC, nuestro próximo paso es actualizarlo tomando en cuenta la nueva estructura y los nuevos adelantos”</i> expresión de la SPE la cual fue secundada por el de SEFD.</li> <li>3. El SB expresó en voz alta no estar de acuerdo con el perfil del Subdirector. <i>“Yo tengo más responsabilidades que ustedes a pesar de estar en el mismo nivel pues soy responsable ante el MPPE. Eso lo lleva el Director o el Subdirector genera”</i> Se salió intempestivamente de la reunión dirigiéndose a Presidente del CS</li> <li>4. Hubo compromiso de 4 de los Subdirectores, en cuanto a mejorar la comunicación, de respetarse, gestionar sus emociones, trabajar en equipo en la reconstrucción del PEIC, de hacer su propuesta de Perfil del cargo y de buscar información para actualizarse. En referencia a esto último la SP expresó <i>“yo estoy muy vieja para todo ésto”</i></li> </ol>

El cuadro anterior expresa las acciones, actividades y resultados de la intervención relacionada con la transición organizacional y el comportamiento de los integrantes del consejo directivo. Como se puede observar, las manifestaciones conductuales y verbales ejemplifican, lo que en el enfoque de la Programación Neurolingüística (PNL) se denomina según O'Connor y Lages (2006) confirmación de las creencias. Cuando se tienen unas creencias, de las cuales usualmente no somos conscientes, la tendencia es actuar en función de ellas y así las ratificamos. Las verbalizaciones observadas en los cuadros 1 y 2 son ejemplo de ellas, de allí el reto de cambiarlas.

En las sesiones de trabajos desarrolladas, se observaron diferentes aspectos que sirvieron de guía para realizar las asesorías a los Subdirectores, uno de ellos fue la alineación. Este término significa unificar a los integrantes de la organización en torno a un propósito motivante y retador para todos; exige que se entienda que cada colaborador es parte de los cimientos de la organización y del cambio que exige mantener el liderazgo. Esta estrategia es tan importante porque promueve que los individuos integrantes de una organización alcancen su verdadero potencial, puesto que la razón de existir de un equipo es lograr un propósito común. En este sentido la misión de los Subdirectores de la institución, como líderes que son, es conjugar sus competencias y talentos en pro de lograr los objetivos y favorecer la cohesión entre los intereses individuales y de la organización.

Si tomamos en consideración lo señalado anteriormente, observamos diferentes posturas entre los Subdirectores; algunos de ellos (SB, SEFD y SEP) con una buena disposición de enriquecer el PEIC sobre la base de los nuevos requerimientos, no solo de los integrantes de CS sino de la dinámica educativa nacional e internacional *“Ok, ya sabemos cómo está el PEIC, nuestro próximo paso es actualizarlo tomando en cuenta la nueva estructura y los nuevos adelantos”,* expreso el SEFD”. *“Recordemos lo que nos dijeron las asesoras, el PEIC es el documento que le da orden y estructura a la institución educativa, por lo cual es importante que todos los integrantes de la misma, se apropien de él y accionen*



*coordinadamente, para el logro de los objetivos*". Este Subdirector, emergió como líder al asumir la responsabilidad de llevar a feliz término el mejoramiento del PEIC y el enriquecimiento de los Perfiles de Cargos, involucrando a los integrantes de la comunidad y su posterior divulgación.

Se considera al SEFD un líder emergente porque aprovecho las circunstancias coyunturales que lo llevaron al poder y así establecer un proceso de transición hacia una nueva etapa de desarrollo. Whetten y Cameron (2005), expresan que el líder emergente tiene la capacidad de: a.- Establecer un clima positivo y lleno de confianza. b.- Crear redes de energía positiva. c.- Asegurar un clima de compasión, perdón y gratitud. d.- Prestar atención a las fortalezas y al Yo interno más fuerte. e.- Crear la disposición para el cambio, hechos que se evidenciaron cuando incluyó, en este nuevo PEIC, no solamente a todos los Subdirectores sino también a un representante del CS, al director, docentes, psicopedagogos, psicólogos, representante estudiantil y la Sociedad de Padres y Representantes. Al finalizar el trabajo, el Director convocó a un Consejo General Ampliado con presencia de una autoridad del MPPE, con la finalidad de dar a conocer el nuevo PEIC. El SEFD inició la presentación informando que *"el objetivo de esta presentación además de dar a conocer los cambios estructurales que están sucediendo en la institución, es que todos rememos hacia un mismo puerto y para ello la alineación, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la gestión de las emociones, son importantes. Cada uno de nosotros es importante para lograr los objetivos y para que nuestra institución tenga mayor impacto social"*

Paralelo a lo anterior se continuaron las asesorías a todos los subdirectores, haciendo énfasis en sus manifestaciones emocionales. En este sentido, en lo que respecta a las expresiones de los SB y SEB en las reuniones, así como también durante parte del proceso de asesoramiento manifestaron entre otras: SEB: *"Esto es un insulto, atropello, un irrespeto. Cómo es posible que siendo la Educación Bilingüe el gancho en este momento para aumentar la inscripción, no se vea reflejada en el PEIC"* SB *"Yo tengo más responsabilidades que ustedes a pesar de*

*estar en el mismo nivel pues soy responsable ante el MPPE. Eso lo lleva el Director o el Subdirector general". La SEB manifestó una vez más el disgusto por el hecho de sentir la poca valoración que se le da a la Educación Bilingüe, "me siento inferior a Uds. aun cuando estoy en el mismo nivel en la organización... es como si no existiera"*

Ver y Fridja (en Robbins y Judge, 2009) señalan que las emociones «son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o a algo, su duración es breve, son de naturaleza específica, variadas y orientadas a la acción» (p. 251). Como se puede observar en las acciones anteriormente descritas el comportamiento de los integrantes del CD ha sido producto de esos sentimientos intensos experimentados en un momento preciso. La confusión, frustración, desencanto, inferioridad expresadas por la Subdirectora; la arrogancia, frustración, ira y desesperación manifestadas por el SB y la confianza, fortaleza, paciencia, decisión, seguridad y valor en el caso del SEFD son evidencias de ello. Sin embargo, es importante destacar que estas emociones fueron convirtiéndose en estados de ánimo, dado que la frecuencia y permanencia en las personas fueron *in crescendo* (Robbins y Judge, op.cit, p. 255) interfiriendo, en algunos casos, en los procesos organizacionales, cuyas manifestaciones fueron: omisiones en la comunicación que se otorgaba, en la toma de decisiones y en entrega de información y recaudos de manera tardía.

En el caso del SEFD estas emociones positivas contribuyeron al establecimiento de la base para la conformación del equipo de trabajo, a desarrollar mayor sentido de pertenencia, y ser más acucioso en el análisis de situaciones para tomar decisiones, entre otras.

### **Fase 3**

#### **Propósitos**

1. Alinear al Consejo Directivo a los propósitos retadores que exige la nueva estructura organizativa.

2. Brindar herramientas para la gestión efectiva de las emociones.

En esta fase se continuó con la apropiación de la nueva estructura organizativa, aceptación del perfil de cargo como subdirector, la autoevaluación sobre la base del perfil, la identificación de las fortalezas y oportunidades de aprendizaje, la alineación y la gestión de emociones.

**Cuadro 3**

**Establecimiento y apropiación de la estructura organizativa**

Acciones	Actividades	Resultados
1. Apropiación de la nueva estructura organizativa 2. Evaluación de competencias con base al perfil de cargo. 3. Desarrollo de competencias para la toma de decisiones, comunicación efectiva y emocionales 4. Valores	1. Reuniones semanales con el CD. 2. Asesoramiento individual y grupal 3. Observaciones in situ 5. Manejo de la comunicación difícil	1. Con el surgimiento de una situación de acoso escolar en primaria, cuya primera atención la realizó el SB por ausencia de la de ese nivel, el caso en proceso fue llevado al CD para evaluar las acciones tomadas y la adecuación o pertinencia de las mismas para la solución del caso. Los comportamientos fueron: SP expresó: <i>a. "eso siempre ocurre, si no se impone la disciplina eso va a continuar"</i> <i>b. "Aquí lo que hay que poner es mano dura. Yo en lugar de ser subdirectora debería ser la coordinadora de disciplina, para imponerla como antes"</i> <i>c. "Tengo mucha rabia porque no me dieron toda la información de lo ocurrido y por ello conduje mal la situación"</i> <i>d. "Tú no eres Subdirector general estamos en el mismo nivel"</i>  SB. Con volumen de voz alto expresó <i>a. "Primero exijo respeto"</i> <i>"Para que te iba a dar el caso si tú no sabes y no ibas saber qué hacer. ¿Manejas las leyes? ¿Te comunicas bien con los padres y niños?"</i> <i>b. Por eso insisto en que fue mala idea este cambio en la institución.</i>

		<p>2. Salida intempestiva de la SEB:  <i>“ya no aguanto más esto, uno porque se cree mejor que los demás y nos está socavando a nivel del CS. La otra porque no quiere estar en ese cargo, ni tiene disposición para aprender y mejorar”, estoy segura que” todo lo que pasando aquí lo sabrá Raimundo y todo el mundo”</i>          Los SPE y SEFD, hicieron un alto y llamado de atención <i>“que nos está pasando, por qué tanta agresividad e inconformidad entre nosotros”</i>  <i>“Nos estamos irrespetando y a la institución también”</i>          Solicitaron apoyo en el manejo de situaciones difíciles y en cómo manejar las emociones.</p>
--	--	---

Como se puede observar en el cuadro 3, durante esta fase, se exacerbaron las emociones, los momentos difíciles y la comunicación se tornó poca efectiva. Esta situación se abordó haciendo énfasis en el significado de la comunicación y las funciones principales que cumple dentro de un equipo u organización (Robbins y Judge, op.cit, p. 351)

Si se parte del hecho que la comunicación brinda un espacio para: a.- Expresar sentimientos y satisfacciones. b.- Compartir información para la toma de decisiones, por medio de la transmisión de datos y c.- Identificar y evaluar alternativas de solución, se tiene que este proceso dentro del CD es muy deficiente e irrespetuoso. Hechos como *“Tengo mucha rabia porque no me dieron toda la información de lo ocurrido y por ello conduje mal la situación”* *“Tú no eres subdirector general estamos en el mismo nivel”* ... *“¿Para qué te iba a dar el caso si tú no sabes y no ibas a saber qué hacer? ¿Manejas las leyes? ¿Te comunicas bien con los padres y niños?”*. *“Ya no aguanto más esto, uno porque se cree mejor que los demás y nos está socavando a nivel del CS. La otra, porque no quiere estar en ese cargo, ni tiene disposición para aprender y mejorar”,* así lo evidencian.

Sobre la base de la información anterior y en reunión con el director para evaluar el proceso, se acordó a partir de ese momento y con miras a evitar mayor impacto en la organización, focalizar el trabajo en las conversaciones, no solo en el lenguaje sino también en el dominio de la emocionalidad y de la corporalidad. Por ello resulto muy importante tener apertura a estos dos últimos dominios para determinar el rol que jugaron en las conversaciones, es decir se focalizo la acción en las llamadas por Echeverria (2017) las competencias conversacionales.

Las competencias conversacionales según el autor precitado, se caracterizan por ser: a.- genérica, b.- resistentes a la obsolescencia, c.- transversales, d.- adaptativas y e.- transformativas. Estas se manifiestan a lo largo de una conversación y son necesarias para abordar conversaciones difíciles.

Por su parte, Anzorena (2017) señala que las competencias conversacionales son

- Hablar con poder, lo que significa que la palabra implica actos lingüísticos, tales como: Afirmaciones (“Tú no eres el subdirector general”), Juicios (¿Para qué te iba a dar el caso, si tú no sabes y no ibas a saber qué hacer?), Declaraciones (“Tengo mucha rabia porque no me dieron toda la información de lo ocurrido...”) En la dinámica surgida no se observaron estos actos lingüísticos: Pedidos, Ofrecimientos y Compromisos.
- Escuchar en profundidad: Esta competencia implica escuchar hasta el final, sin pre juicios, atendiendo las palabras y a las emociones implícitas en dicha comunicación
- Indagar con maestría: la indagación es el medio que se utiliza para poder “escuchar mejor”, para profundizar mejor en el sentido del discurso, obtener mayor información del interlocutor.
- Entrar en sintonía: la sintonía es el vínculo que se establece en la comunicación, de tal manera que se crea un clima de cordialidad, confianza y entendimiento.

- Conversar en forma constructiva, implica tomar consciencia de la actitud que asumimos en una conversación. Que las conversaciones se desarrollen de manera constructiva depende mucho, de las creencias y los sistemas de valores que sustentan la forma en que nos vinculamos con el otro.

Sobre lo anterior, las asesorías se realizaron de manera individual y se focalizaron en el manejo de las conversaciones difíciles o complejas, basada en los 7 pasos para gestionar conversaciones difíciles: a.- preparación previa, b.- contexto oportuno, c.- lo que se va a decir y como se va a decir, d.- la escucha activa, e.- convencer en lugar de vencer, f.- honestidad y claridad g.- acuerdos logrados y establecimiento de compromisos (Observatorio de RRHH, 2018, párr. 3-7).

A los fines de promover el desarrollo de estas competencias conversacionales en los subdirectores, las consultoras modelaron estos pasos en las conversaciones o asesorías individuales, escogiendo las situaciones complejas a abordar luego de los eventos relatados previamente. Posterior a ello, se reunió el CD, a solicitud del director, con el objetivo de aplicar lo modelado con respecto a las conversaciones difíciles, cuyo eje fue la forma como se abordó el caso de acoso escolar, en el cual todos tenían una participación de acuerdo a su rol y como institución.

Cada uno de los SD tuvo la oportunidad de tener una comunicación compleja, por lo menos con uno de sus pares. Este proceso se vio interrumpido por el inicio de las vacaciones escolares correspondientes a la finalización del año escolar.

El trabajo realizado tuvo una duración de 10 meses. Antes del inicio de las vacaciones de ese año escolar, se presentó el informe parcial de lo realizado y se concretaron acciones para el año escolar siguiente.

## **A MANERA DE CONCLUSIÓN**

Sobre la base del estudio presentado, se concluye que:

1. Aun cuando se inició la intervención con las categorías preliminares estructura organizativa y procesos humanos donde se trabajaría con comunicación, solución de conflictos, liderazgo, toma de decisiones y manejo de emociones, durante el proceso emergieron otras: competencias emocionales, competencias conversacionales, creencias que impusieron una reestructuración permanente de acciones y actividades, que permitieran la aceptación de los integrantes del CD a los cambios establecidos por el Consejo Superior.
2. Las instituciones educativas, usualmente no son atendidas como organizaciones. Sin embargo, cuando se decide hacer cambios estructurales a los fines de mejorar sus procesos, los procesos humanos no son atendidos como la situación lo exige en especial. De allí que cuando se instauran o se establecen los cambios, se evidencian comportamientos disimiles y las verdaderas intenciones personales emergen.
3. El cambio de la estructura organizativa de la institución objeto de estudio, fue trascendental, ya que significó un antes y un después en la cultura organizacional. Estos cambios se generaron no solo por causas internas (actuación por iniciativa propia) sino también por condiciones externas (decretos, exigencias educativas).
4. La resistencia al cambio se manifestó al comienzo de la consultoría, cuando se socializó, con el CD, la nueva estructura organizativa en forma de red, implementada en la institución. Este cambio supuso a la dirección un gran reto, debido a que colocó a prueba la capacidad de adaptación y flexibilidad. Los resultados fueron contrarios, la percepción fue de pérdida de poder, invisibilidad de áreas y de salirse de la zona de confort, entre otras.
5. El manejo de la transición organizacional no fue implantado correctamente por el Consejo Superior. Las acciones que debieron ejecutar para evitar o minimizar la resistencia al cambio, como a.- claridad en qué consistía el cambio, b.- involucrar a todos los integrantes de la comunidad, c.- identificación de los líderes para acompañar el cambio, d.- motivación del

personal durante la puesta en marcha y e.- información a la comunidad sobre los logros alcanzados, no se llevaron a cabo. Esto ocasiono un revés, en principio, en los integrantes del CD

6. Las emociones con mayor manifestación por parte de la mayoría de los integrantes del consejo directivo fueron miedo, rabia, confusión, frustración, arrogancia, apatía, etc. Solo el SEFD erigido como líder emergente, manifestó durante toda la intervención confianza, fortaleza, paciencia, decisión, seguridad y valor.

Durante la intervención solo el SEFD manifestó poseer competencia emocional la cual fue adquirida según su expresión por medio de las experiencias y la formación... “las aprendí, las entrené y las desarrollé”

7. El bajo desarrollo de las competencias comunicativas y el manejo de las conversaciones difíciles, ocasionaron retardos en los procesos e impacto negativo en la institución.
8. Finalmente se plantea que aun cuando se realizó el asesoramiento y modelaje durante la intervención, el acompasamiento o ajuste de una cosa a otra, fue muy bajo. Lo anterior podría deberse a la no aceptación del cambio estructural que impuso cambios en los procesos humanos y a la baja competencia emocional y conversacional, de los integrantes del Consejo Directivo.

## REFERENCIAS

Alejo, M y Osorio, B. (2016). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. *Gaceta de Pedagogía* N° 35. UPEL-IPC. Venezuela.

Anzorena, O. (2017) *El arte de comunicarnos. Conceptos y técnicas para una comunicación interpersonal efectiva*. Segunda edición Argentina: Ediciones LEA

Bárceñas, J. (2016) *Adiós organización piramidal, hola organización en red*. <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/adios-organizacion-piramidal->



[hola-organizacion-en-red-por-jaime-barceñas/](https://hola-organizacion-en-red-por-jaime-barceñas/). Bogotá [Consultado: 19 de marzo 2020]

Casas, D (2016) *Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectiva*. <https://blog.acsendo.com/los-4-pasos-una-gestion-del-cambio-organizacional-efectiva/> España. [Consultado: 27 de septiembre 2019]

Dilts, R. (2000) *Como cambiar creencias con la PNL*. Segunda Edición España: Editorial Sirio, s.a.

Echeverría, M (2017) *La distinción de las competencias conversacionales*. 14<sup>o</sup> entrega [Documento en línea] <https://www.ficop.org/bibliotecaficop/130-la-distincion-de-competencias-conversacionales>. USA. [Consultado: 17 de julio 2019]

French, W., y Bell, C., (1996) *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Quinta edición. México. Prentice Hall.

Hernández, J, Gallarzo, M, Espinoza, J (2011) *Desarrollo organizacional*. México: Editorial Pearson.

O'Connor, J. y Lages, A (2006) *Coaching con PNL*. Argentina: Editorial Urano.

Observatorio de RRHH (2018) *Cómo gestionar conversaciones difíciles en siete pasos* <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/como-gestionar-conversaciones-dificiles-siete-pasos.html>. Chile. [Consultado: 4 de septiembre 2020]

Osorio, M. y Mora, R. (2013) *Modelo de gestión escolar exitosa*. Caracas: Autor

Whetten, D. y Cameron, K (2005) *Desarrollo de habilidades directivas*. Sexta Edición México: Editorial Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimotercera Edición. México: Editorial Pearson

Ruiz, M (1998) *Los cuatro acuerdos*. Séptima Edición Argentina: Urano.

Taylor, S. (1986). *Introducción. Ir hacia la gente*. EN: Taylor, S. J., Bogdan, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados. Buenos Aires: Paidós.