



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**"ESTRATEGIA DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 17001, PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN
DE CAJAMARCA, 2013".**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON
MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

PRESENTADO POR:

Lic. CÉSAR AUGUSTO GUERRERO TAMARÍZ.

ASESOR:

Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN

**LAMBAYEQUE - PERU
2013**

“ESTRATEGIA DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 17001, PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN DE CAJAMARCA, 2013”.

PRESENTADA POR:

Lic. César Augusto Guerrero Tamaríz

AUTOR

Dr. Dante A. Guevara Servigón

ASESOR

TESIS

Presentada para optar El Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica

APROBADO POR:

MSC. CARLOS HORNA SANTA CRUZ

Dra. ROSA ELENA SÁNCHEZ RAMÍREZ

MSC. MIGUEL ALFARO BARRANTES

VOCAL

DEDICATORIA

A Dios:

Por brindarme la vida y la fuerza de voluntad, para alcanzar los objetivos trazados en mi superación profesional.

A Mis padres:

Daniel y Arsenia que en su trajinar diario, me animaron a seguir estudiando a pesar de las dificultades que se presentan en la vida.

A mi esposa Magdalita:

Por su constante apoyo y ánimo en el estudio, va inspirándome la ilusión hacia el éxito de mi carrera.

A mis hijos:

Daniel, Eduardo, Enrique y Milagros por su estímulo, comprensión y cariño.

César.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a los Directivos de la Institución Educativa N° 17001 de la ciudad de Jaén, por abrirme las puertas para la ejecución del presente trabajo.

Al personal docente del nivel primario por su colaboración en el desarrollo de las jornadas, durante el tiempo que duró el trabajo de investigación.

A todos los docentes de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, de Lambayeque; en especial al doctor: Dante Alfredo Guevara Servigón, quienes durante el programa de maestría compartieron conmigo, aprendizajes sabios para enfrentar la práctica profesional.

INDICE

DEDICATORIA.	4
AGRADECIMIENTO.	5
RESUMEN.	9
ABSTRACT.	10
INTRODUCCIÓN.	11
CAPÍTULO I.	14
PROCESO DE GESTIÓN EN RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL EN EL NIVEL PRIMARIO.	14
1.1.- Ubicación geográfica.	14
1.1.1.- Antecedentes históricos de la provincia de Jaén.	15
1.1.2.- Contexto socio cultural de la provincia de Jaén.	17
1.1.3.- Antecedentes históricos de la Institución Educativa N° 17001.	20
1.2.- Surgimiento del problema.	24
1.3.- Manifestaciones y características del objeto de estudio.	36
1.4.- Metodología utilizada.	39
1.4.1.- Diseño de investigación.	39
1.4.2.- Población y muestra.	40
1.4.3.- Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.	40
1.4.4.- Métodos y procedimientos para la recolección de datos.	41
1.4.5.- Análisis estadísticos de los datos.	41
CAPÍTULO II.	42
MARCO TEÓRICO.	42
2.1.- Antecedentes bibliográficos.	42
2.2.- Bases teóricas.	43

2.2.1.- El comportamiento organizacional desde la teoría de la administración.	44
2.2.2.- Dimensiones del comportamiento organizacional.	46
2.2.3.- El comportamiento organizacional desde la teoría humanística de la administración.	49
2.2.4.- Las relaciones humanas y el comportamiento organizacional.	51
2.3.- Bases conceptuales.	54
2.3.1.- Conceptos de comportamiento organizacional.	54
2.3.1.1 Objetivos del comportamiento organizacional.	55
2.3.2.- Comportamiento de grupo y equipo.	56
2.3.3.- Las relaciones interpersonales y el comportamiento Organizacional.	58
2.3.4.-Elementos de un modelo de comportamiento organizacional.	60
2.3.5.- El desarrollo organizacional.	62
2.3.6.- La cultura organizacional.	65
2.3.7.- El liderazgo.	67
2.3.8.- Liderazgo transformacional según Bass y Burns.	69
2.3.8.1.- Componentes básicos del liderazgo transformacional.	70
2.3.9.- Modelos de comportamiento organizacional.	73
2.3.10.- Variables del comportamiento organizacional.	74
2.3.11.- El comportamiento de un grupo.	80
2.3.12.- La organización y el comportamiento.	81
2.3.12.1.- Principios de la organización.	81
2.3.13.- Motivación y comportamiento.	82
2.3.14.- La motivación y satisfacción laboral.	84
2.3.14.1.- Satisfacción laboral.	85
2.3.15.- Gestión participativa.	86
2.3.15.1.- Formas de canalizar la participación.	89

CAPÍTULO III.	93
RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DISEÑO DE LA. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.	93
3.1.- Resultados empíricos.	93
3.2.- Diseño de la propuesta.	98
CONCLUSIONES.	137
RECOMENDACIONES.	139
BIBLIOGRAFÍA.	140
ANEXOS.	144

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Estrategia de liderazgo institucional para mejorar el comportamiento organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 17001, provincia de Jaén, región de Cajamarca, 2013” plantea como objetivo contribuir con una estrategia de liderazgo institucional trazada en base al trabajo cooperativo y a la horizontalidad de gestión.

Acerca de las actitudes del docente en su labor institucional, el 48% de los docentes encuestados manifestó que a veces se muestra amistoso y colaborador con el Director de la Institución educativa. El 51% de los docentes encuestados manifiesta que a veces las relaciones humanas en su institución son óptimas. El 46 % de los docentes considera que casi nunca se los motiva para ser innovador en el desarrollo de estrategias educativas más efectivas.

La propuesta se centra en la realización de seis Jornadas (talleres) a desarrollar, las mismas que se sustentan en la teoría humanística de la administración, en la teoría de I. Chiavenato y el Liderazgo Transformacional de Burns y Bass. Los alcances teóricos en sí se centran en la concepción humanista, horizontal y axiológica de las relaciones interpersonales en el trabajo.

Palabras clave: Estrategias, liderazgo transformacional, relaciones humanas, trabajo en equipo, comunicación.

ABSTRACT

This research work entitled " Strategy institutional leadership to enhance organizational behavior on teachers of School No. 17001, Jaén, Cajamarca region, 2013 " therefore seeks to contribute to a leadership strategy whose bases are humanism , cooperative work and horizontal management .

About the attitudes of teachers in institutional work, 48% of teachers surveyed said that sometimes shows friendly and collaborator with the director of the educational institution. 51% of teachers surveyed said that sometimes human relationships at their institution are optimal. 46% of teachers think that is almost never encouraged to be innovative in developing more effective educational strategies.

The proposal focuses on the completion of six conference (workshops) to develop, the same that are based on humanistic management theory, the theory of I. Chiavenato and Transformational Leadership Burns and Bass. The theoretical scope itself focus on humanistic, horizontal and axiological conception of interpersonal relationships at work.

Keywords: strategies, transformational leadership, human relations, teamwork, communication.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación titulado “Estrategia de liderazgo institucional para mejorar el comportamiento organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 17001, provincia de Jaén, región de Cajamarca, 2013” se inserta en una coyuntura en la que las instituciones educativas necesitan de todas las contribuciones posibles para salir airoso frente a los múltiples problemas que las aquejan, entre ellas la carencia de un liderazgo institucional apropiado para disminuir los problemas en el comportamiento de las organizaciones educativas.

Las múltiples investigaciones coinciden en señalar que un líder tiene carisma, que no solo lidera sino que hace que le sigan y quieran seguir. Un líder que cuenta con Carisma, puede generar resultados positivos o negativos, dependiendo como lo maneja. Por otro lado vemos el líder transformacional que se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Problema. En la institución educativa N° 17001 se observa que las actitudes que presentan los docentes se traducen en la falta de identidad institucional, carencia de concepción de trabajo cooperativo e institucional, fragmentada estructura organizativa, carencia de un trabajo institucional sostenido. De otra parte se puede observar que existe una desmotivación a mejorar la calidad del servicio educativo prestado, y menos aún a propulsar valores morales e institucionales entre sus integrantes. A esto se suma la indisponibilidad para el trabajo extracurricular, su pretexto en muchos de los casos que ellos tienen compromisos y responsabilidades que atender en el

seno familiar, trayendo como consecuencia que los docentes muestren apatía e indiferencias al cambio.

Es en esta perspectiva que nuestro trabajo de investigación plantea contribuir con una estrategia de liderazgo institucional para mejorar el comportamiento organizacional, en ese sentido se planteó la siguiente **pregunta científica**: ¿Si se diseña una estrategia de liderazgo institucional se podrá lograr mejorar los problemas en el comportamiento de la organización educativa N° 17001 de la ciudad de Jaén?

El **objeto de la investigación** se centró en el proceso de gestión institucional en relación al comportamiento organizacional en el nivel primario; asumiendo como **campo de acción** el diseño de una estrategia de liderazgo institucional en los docentes de la Institución Educativa.

El **objetivo general** es diseñar una estrategia de liderazgo institucional propiciando espacios de formación y reflexión que permitan a los docentes hacer una pausa en su cotidianidad y pensar sobre su comportamiento y desarrollo humano en beneficio propio y de la Institución Educativa. Los **Objetivos específicos** son: **a.-** Identificar los problemas comportamentales de los docentes de la Institución Educativa N° 17001, de la ciudad de Jaén **b.-** Propiciar y aprovechar experiencias de trabajo conjunto entre los docentes, que permitan fortalecer actitudes y conocimientos, para un efectivo y eficiente trabajo en equipo en el marco de sus responsabilidades como formadores educativos. **c.-** Desarrollar un proceso de formación humana, que permita a los docentes identificar y afianzar conocimientos y actitudes que favorezcan las competencias comunicativas. **d.-** Propiciar y diseñar estrategias de liderazgo institucional centrados en el desarrollo humano para un óptimo proceso de formación y aprovechamiento de la jornada escolar.

Para tal efecto formulamos la siguiente **hipótesis**: Si se diseña una estrategia de liderazgo institucional sustentado en la teoría humanística de la administración, en las relaciones humanas y en la teoría del liderazgo transformacional entonces puede ser posible mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa N° 17001 de la ciudad de Jaén, Región de Cajamarca.

El trabajo está estructurado en **tres capítulos básicos**:

El **capítulo I** contiene el análisis del objeto de estudio o el planteamiento del estudio; el **capítulo II** se ocupa de los antecedentes o el marco teórico referencial, el **capítulo III** da cuenta de los resultados, y propuesta; y finalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

EI AUTOR

CAPITULO I

PROCESO DE GESTION EN RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL EN EL NIVEL PRIMARIO

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

La Institución Educativa N° 17001 se ubica en el sector de Pueblo Nuevo de la ciudad de Jaén. Se la localiza a la margen izquierda del río Amojú y limita por el:

Norte: Calle Sucre

Sur: Calle Huamantanga

Este: Calle Santa Rosa

Oeste: Calle Lambayeque

Cabe señalar que la Institución Educativa 17001 se halla dividida en dos partes:

CROQUIS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.



1.1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE JAÉN.

La provincia de Jaén fue fundada por don Diego Palomino en abril de 1549 como la ciudad de Leandro de Jaén de los Bracamoros, en la margen izquierda del río Chinchipe, cerca de la ciudad de Santa Rosa la Yunga. (Martín Cuestas S.J). En 1808 Jaén fue trasladada a su actual sede. En 1868 visitó Antonio Raimondi a Jaén y señala que se encuentra en decadencia, porque en ese entonces contaba solamente con 50 casas de caña brava y sus pobladores cultivaban tabaco, caña de azúcar y algodón. Se extiende actualmente a ambos lados del río Amojú o quebrada de Jaén. Debido a la existencia de numerosos restos arqueológicos se dice que en la ciudad de Jaén, hubo los siguientes grupos étnicos los Nehipes, los Tomependa, los Tamborapa, los Chamayas los Huambos o Guampu. Jaén está ubicada al Nor Oriente del departamento de Cajamarca. Tiene una superficie de 5 ,232.57 Km². Se encuentra a una altitud de 729 m.s.n.m. Su capital de la provincia de Jaén es Jaén. Su población es 197 962

habitantes.



Ciudad de Jaén 1945.



Ciudad de Jaén 2015

1.1.2.- CONTEXTO SOCIO CULTURAL DE LA PROVINCIA DE JAÉN.

La provincia de Jaén limita por el norte con la provincia de San Ignacio; por el Sur con la provincia de Cutervo; por el Este con Amazonas y por el Oeste con los departamentos de Piura y Lambayeque. El relieve de la Provincia de Jaén es bastante variado y accidentado, por el acentuado contraste entre sus cordilleras, y sus valles y pampa

La Provincia de Jaén es atravesada por el ramal interior de la cordillera Occidental de los Andes, que en esta zona se llama “Andes del Chamaya”, por Weberbauer. El ramal exterior de dicha cordillera está ubicado al oeste del río Huancabamba y la cordillera oriental de los Andes, está ubicada al este del río Marañón. Los Andes del Chamaya son un solo conjunto montañoso, pero en la provincia de Jaén se señala generalmente la existencia de cordilleras menores confortantes del conjunto; estas son:

-Cordillera Palambe, entre el distrito de San Felipe y Pomahuaca. - Cordillera del Páramo o de Sallique, entre el distrito de Sallique y el de Chontalí. Cordillera del corcovado, entre los distritos de Sallique, Chontalí y San José del Alto. El resto del sistema está conformado por los contrafuertes que descienden de dichas cordilleras hacia el río Huancabamba – Chamaya, Chulucanas o Huayabamba, Jaén y Tabaconas.

ACTIVIDAD ECONÓMICA

Su principal fuente de riqueza es el café que se cultiva en las alturas y en las llanuras el arroz y otros productos de pan llevar, así como ganadería y árboles frutales. Los productos de la zona son comercializados en grandes cantidades hacia los mercados de la costa principalmente el café y el arroz. La producción se realiza con procesos, estrictamente orgánicos.

VÍAS DE COMUNICACIÓN.

Las vías de acceso a la ciudad de Chiclayo a través del puente Chamaya y al departamento de Amazonas a través del puente Corral Quemado.

MANIFESTACIONES CULTURALES.

a.- DANZA.

Jaén tiene una gran variedad de danzas y manifestaciones musicales. La danza conocida comúnmente como el botaluto, danza del calabozo, de los Bracamoros, de los animales, de los diablicos y es famosa la danza nativa de los Maichilejos También, posee ciertas expresiones culturales propias de la Real Audiencia de Quito que se reflejan en danzas como el San Juanito, la danza del arroz y del café. También se destaca en la música vernácula que expresan un sentimiento autóctono de este lugar si bien se ha iniciado con un sentir latinoamericano. Hoy se promueve las bandas típicas las cuales tienen muchas canciones con temas propios de Jaén y vienen tomando impulso en las festividades religiosas y provinciales.

Actualmente, los principales representantes de las danzas jaenences son la "Academia de marinera y escuela de baile Héctor Guevara" y el "Instituto de Cultura Raíces del Perú", que se encuentra bajo la dirección del señor Jairo Torrejón Mori.

b.- ATRACTIVOS TURÍSTICOS.

Con más relevancia en la ciudad es el Jardín Botánico Missouri ubicado en el sector Fila Alta, el museo regional Hermógenes Mejía Solf, ruinas arqueológicas de Montegrande y la catedral de Jaén. El centro recreativo Manantial de Vida ubicado en Shumba, el bosque señor de Huamantanga situado en la parte occidental a pocos Km. de la ciudad, la misma que ofrece una variedad de flora y fauna una de las más coloridas aves es el gallito de las rocas, considerado ave nacional del Perú y el Pilco.



Monolito de pampas del inca san José del alto

c.- COSTUMBRES.

Sus costumbres son variadas en la provincia de Jaén como: la pela de coche, minga, botaluto, el pararaico, la landa, la lava, el florecimiento y el pediche.

d.- LAS CREENCIAS Y SUPERSTICIONES.

Sus habitantes hasta hoy tienen en cuenta algunas creencias y supersticiones de sus antepasados.

-Encontrar al pájaro putilla. Si da el pecho buena suerte, si la espalda desgracias.

-El canto del sinfín. Anuncia la muerte de un ser querido.

-Adormecimiento de piernas en la mujer. Si es la derecha tendrá hijo varón, si es la izquierda una niña.

- Arder las orejas. Alguien está hablando el mal.
- Aullido de perros. Están viendo almas, o se producirá una mala muerte.
- Pelea de perros en la fiesta. Habrá riñas. Entre otros.

1.1.3.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 17001.

La legendaria escuela 17001, fue fundada el 04 de Junio de 1824. A partir de 1900 dicha Institución está bajo la denominación de Centro Escolar N° 51 con personal docente subvencionado por el Estado hasta 1937. Este legendario plantel conocido como 51 sufrió los más graves embates de la naturaleza como el terremoto de 1928 cuando dicha escuela era dirigida por un solo maestro, el profesor Sergio Rodríguez.

En 1937 y 1940 sufrió grandes incendios, en aquellos entonces funcionaba en el mercado de abastos y en algunas casas alquiladas.

Desde 1938 se denomina Escuela de Segundo grado de Varones N° 51, desde esa época es conocida esta legendaria escuela hasta la fecha como la Centenaria Escuela 51. En 1952 la Centenaria Escuela es trasladada a su actual ubicación (calle Santa Rosa N° 651) y funciona con cuatro maestros y su Director el profesor Augusto Tuesta Ríos.

En 1961 la Escuela pionera de la provincia de Jaén es re-categorizada con el nombre de Escuela Urbana Pre vocacional de Varones N° 51, según resolución Ministerial N° 10800 del 20 de Junio de 1961.

En 1964 el personal docente con su Director el profesor Guillermo Sánchez Chávez entrega al Alcalde Sr. Ricardo Neyra Montoya el acta de la jura de la independencia de Jaén y desde entonces queda establecida la celebración del grito libertario. En este mismo año se crea la Escuela

Nocturna anexa a la Dirección del plantel según Resolución Ministerial N° 1992 del 27 de Agosto de 1970 y de acuerdo a la Resolución Ministerial N° III DEL 31 DE Marzo de 1971 se determina el funcionamiento en sólo un plantel bajo la supervisión y control de un solo Director quedando la denominación “Escuela Primaria Diurna y Nocturna N° 17001, el 04 de Junio de 1821. En 1974, la sección nocturna pasa a funcionar en el colegio “Jaén de Bracamoros”. La impetuosidad de los maestros facultan la gestión par que el Centro Educativo se le denominara “04 de Junio de 1821” según R.M. N° 3187 del 12 de Noviembre de 1969. En 1971 se cambia de denominación a Centro Educativo N° 17001 según Resolución Ministerial N° 1111 con fecha 22 de Marzo del mismo año.

PLANA DOCENTE.

Cuenta con un Director para los dos niveles de educación y es la persona que tiene a cargo el aspecto administrativo de la I.E. Además cuenta con dos sub-directoras (Una para el nivel inicial y otro en el nivel primario) que se encargan del aspecto pedagógico y educativo en dicha institución, así como de la coordinación administrativa y pedagógica con el Director, para la buena marcha del plantel. La Centenaria Escuela cuenta con un total de 35 docentes, de los cuales, 23 son mujeres y 12 varones. Así mismo La Institución Educativa N° 17001 cuenta también con nivel inicial donde laboran 05 profesoras (incluida la Sub-directora con aula a cargo) y dos auxiliares en el nivel que participan en las actividades pedagógicas.

Personal administrativo.

Es el personal conformado por: Secretaria, guardianía, áreas verdes y limpieza, entre otros, sumando diez personas en estas actividades.

ESTUDIANTES.

La Institución Educativa N° 17001 alberga en sus aulas un total de 1,157 estudiantes, de los cuales 125 son de inicial. Así mismo del total de estudiantes que asisten, 566 son niños y 591 son niñas.

Grados Sección	Inicial		Primero		Segundo		Tercero		Cuarto		Quinto		Sexto	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
A	13	12	16	16	20	16	14	21	19	17	18	18	16	18
B	13	12	13	19	21	15	13	23	18	18	18	16	15	19
C	13	12	14	18	21	15	14	22	18	19	20	16	14	16
D	14	11	17	15	18	17	13	23	18	18	21	15	16	18
E	13	12	18	14	18	18	14	22	19	17	19	17	17	16
TOTAL POR SEXO	66	59	68	82	98	81	68	111	92	89	96	82	78	87
TOTAL POR GRADO	125		150		179		179		181		178		165	
1,157														

INFRAESTRUCTURA.

El terreno del local fue donado por Concejo Provincial de Jaén el 04 de Diciembre de 1964 con un área de 20 mil metros cuadrados, que con el crecimiento y expansión de la ciudad quedó el área reducida a 13,563.30 metros cuadrados, dividido en dos fracciones: Lote 01 de 7,599.20 metros cuadrados y lote 02 de 5,964.10 metros cuadrados.

El lote 01: Se ubica entre las calles Orellana y Lambayeque. Cuenta con dos lozas deportivas múltiples, dos tribunas, pista atlética, dos ambientes de servicios higiénicos, áreas verdes, un ambiente de lombricultura, entre otras de menor dimensión.

Lote 02: Se ubica entre la calle Orellana y la calle Santa Rosa, aquí se encuentran los ambientes de la Institución Educativa, edificados en tres niveles y circulado con ladrillo en las calles Sucre y Huamantanga, mientras que el frontis (calle Santa Rosa) se encuentran contruidos intercaladamente con pared de ladrillo y malla metálica. En su interior se observan tres niveles en sus construcciones: El nivel 01 se encuentran las aulas del primer grado, una loza para las actividades de aprestamiento. Una plazuela, baterías higiénicas, biblioteca, subdirección y Dirección del plantel. En el segundo nivel se halla el patio de honor donde se realizan las actividades culturales y formación, a su lado norte están los ambientes de inicial y al frente de estas la sala de laboratorio, baterías higiénicas y el almacén donde se guarda el equipo de sonido. Subiendo las gradas se encuentran el ambiente del segundo grado al sexto grado, además en este nivel se halla la sala de música, educación física, computación, guardianía y los juegos recreativos de inicial. Este nivel está construido en un área de 5,964.10 metros cuadrados. Cabe señalar que en este nivel se encuentran las áreas verdes y tres mini plazuelas con sus respectivas bancas de concreto para el descanso de los alumnos en horas de recreo.

EQUIPAMIENTO:

La Institución Educativa N°17001, cuenta con servicio telefónico e internet en Dirección, Sub-dirección, biblioteca, una sala de innovación pedagógica, la cual está equipada con 38 computadoras en red con categoría 6, un televisor plasma de 48 pulgadas y un equipo de multimedia, para facilitar el aprendizaje de los educandos. Así mismo cuenta con un módulo de banda de músicos. En el segundo nivel se halla un mini laboratorio para el área de ciencia y ambiente totalmente equipado, un patio de honor remodelado el año 2010 con el apoyo económico del 30% de la Municipalidad y el 70% por la APAFA. Cuenta además con una sala de taller de danzas y música

folklórica, agua potable de EMAPA y Santa Rosa distribuida por toda el área de la Institución educativa, un jardín botánico donde se siembran y cultivan plantas en vías de extinción.

MISIÓN.

Promover y garantizar una educación pública de calidad arraigado en el trabajo colectivo e infundiendo autonomía y creatividad para que responda a las exigencias de la vida y para la vida. Fomentar la intercomunicación entre los sujetos de la educación para convivir en una sociedad democrática y de respeto a los derechos humanos. Impulsar una educación con un enfoque dinámico y dialéctico, manteniendo en su esencia los principios rectores, acorde con los avances de la ciencia y la tecnología.

VISIÓN

Los sujetos comprometidos con la educación de la Institución Educativa N° 17001 aspiramos al 2017 lograr una formación integral de la persona humana dentro de un ambiente de respeto a los derechos humanos y en democracia conociendo y aplicando las innovaciones pedagógicas y científico-tecnológicas que coadyuven a la transformación de nuestra realidad.

1.2.- SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.

El comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, pero nace del deseo filosófico de crear un lugar de trabajo más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes de trabajo más productivo. Surge en los Estados Unidos de Norteamérica durante los estudios de Hawthorne realizado por el Sociólogo Frederick Wilson Elton Mayo (1945) y colaboradores; que descubrieron que los valores y las normas de trabajo de los grupos juegan un papel importante en el desempeño de los trabajadores. Por otra parte Taylor

(1936) empieza a desarrollar su interés por la gerencia al nivel del taller o primera línea (o lo que hoy en día describiríamos como el puesto de un supervisor); Fayol (1938) se ocupaba de las funciones principales de la organización, y el Sociólogo Alemán Max Weber desarrollaba una teoría de las estructuras describiendo la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Estos fueron los primeros enfoques teóricos que se inician en los principios del siglo XX en el campo del comportamiento organizacional. Max Weber fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural. Weber describió un tipo ideal de organización a la que llamó burocracia. La burocracia era un sistema caracterizado por la división de trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos bien detallados y relaciones impersonales.

En la medida que se va desarrollando el siglo XX se van produciendo cada vez nuevos conceptos, nuevos enfoques y paradigmas en este campo, sobre todo en las últimas décadas. Stephen Robbins (2004) por ejemplo define el comportamiento organizacional como el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. K. Davis y J. Newstrom (2002) definen el Comportamiento Organizacional como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones".

De otra parte, Andrew Dubrin (2004) asume que es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las

personas y la organización. Asimismo Don Hellriegel y John Slocum (2009) dicen que es el estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización. Barón y Greenberg (1990) de otra parte definen el comportamiento organizacional Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo.

J. Gibson J, J. Ivancevich J, J. Donnelly y R. Konospake (2007) manifiestan que el comportamiento organizacional es el campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

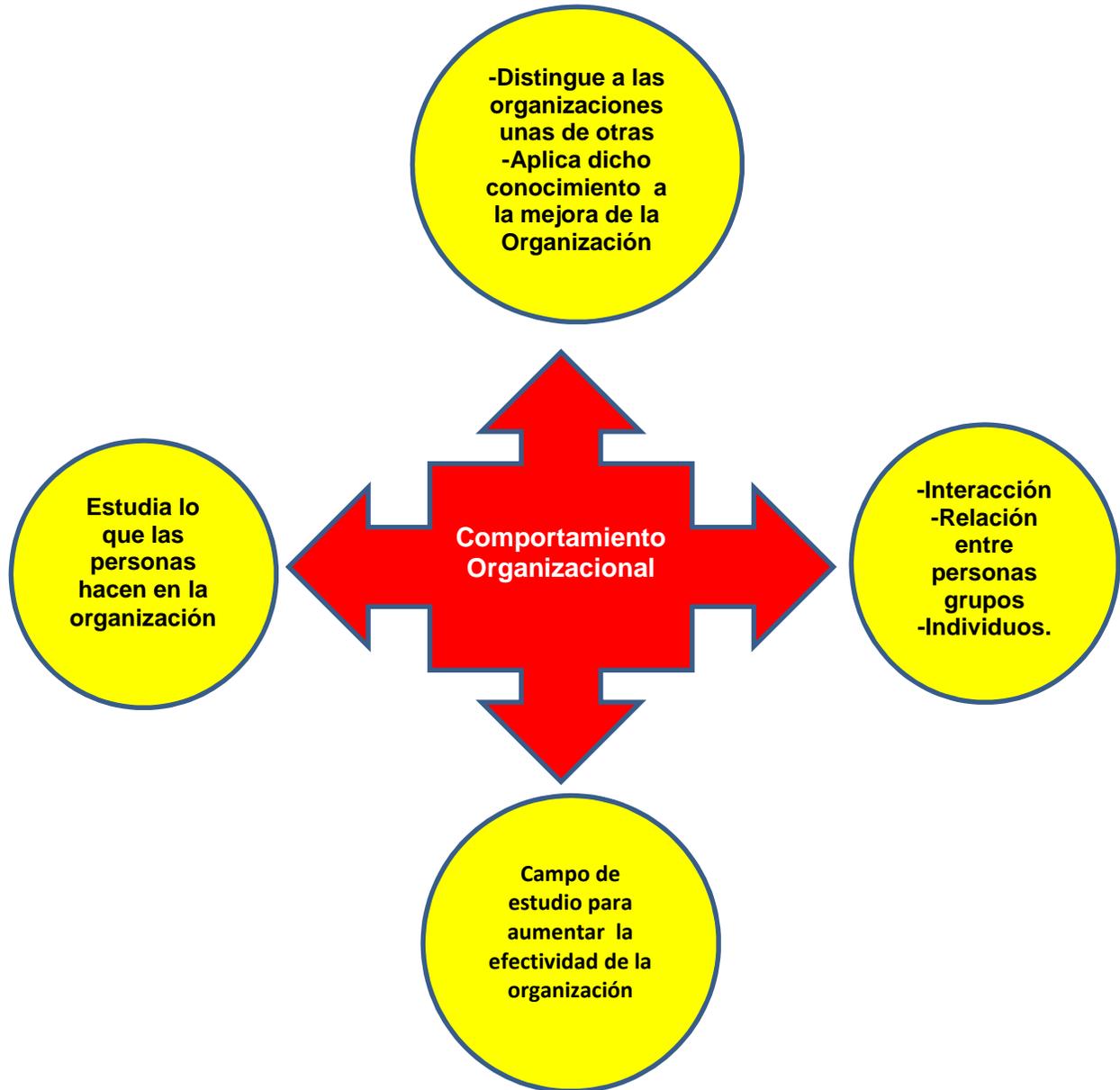
Idalberto Chiavenato (2009) a su vez define el comportamiento organizacional como el retrato de la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Asume que es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

En relación con las definiciones expuestas, se puede observar semejanzas entre las definiciones al declarar que el Comportamiento Organizacional es la interacción, relación entre personas, grupos individuos y la organización,

asimismo todos los autores de una u otra forma indican que es un campo de estudio, aplicación de conocimiento, disciplina, entre otros, utilizada para aumentar la efectividad de la organización o mejorarla. Se define al Comportamiento Organizacional como el estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización. Por lo que se debe tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

Gráfico 01:

CAMPO DE ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaborado por el autor.

Como objetivos y metas del Comportamiento Organizacional, Eduardo Amorós (2007) en su libro “Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas” indica que son:

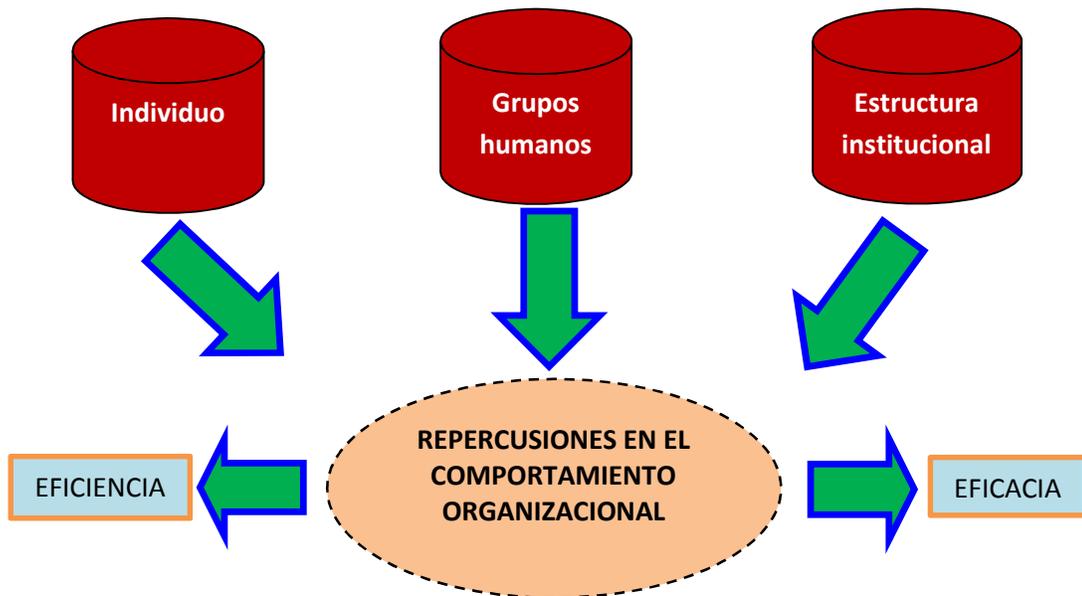
- a) Describir: Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- b) Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen.
- c) Predecir: El comportamiento futuro de los empleados.
- d) Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.

Con el primer objetivo **describir** al lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo. Con el segundo objetivo **comprender**: Entienden los administradores las razones del porqué de su comportamiento y pueden entre otros lograr explicaciones, mejorar métodos. Con el tercer objetivo **predecir**, es consecuencia del primero y el segundo, ya que al describir y comprender los gerentes, directivos, administradores, conocerán al personal, sus habilidades, relaciones intergrupales, tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados son dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos u otra conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas). El objetivo último del comportamiento organizacional es **controlar**, los supervisores, gerentes, administradores, por ser responsables de los resultados de rendimiento, les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

A partir de la década de los ochenta la competencia aumenta, se suscitan cambios sociales y económicos que provocan la preocupación por la efectividad y el control de la organización. Cambios en los paradigmas manifestados en el rompimiento de los supuestos y métodos tradicionales de investigación. Como resultado de la competitividad la cultura organizacional fue considerada como una variable más en el estudio de la dirección de las organizaciones (Deal y Kennedy, Peters y Waterman, 1982) esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura a variables tales como efectividad, productividad, calidad o internacionalización.

Gráfico N° 02:

DIMENSIONES DETERMINANTES EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaborado por el autor en base a S. Robbins (1996).

De acuerdo a Robbins (1999) el Comportamiento Organizacional, o bien las relaciones humanas, o comportamiento humano en el trabajo, constituye la integración de las ciencias sociales y su influencia en el individuo y el grupo

en el ámbito del trabajo. En tal sentido, Robbins (1996), señala que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

En este orden de ideas, según Robbins (1999) el comportamiento organizacional estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: Los individuos, los grupos y la estructura. A su vez aplica los conocimientos obtenidos acerca de personas, grupos y las repercusiones de la estructura en el comportamiento, con objeto de que las organizaciones funcionen de manera eficaz. El comportamiento organizacional trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización y de cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma. Dado que el comportamiento organizacional trata en concreto, de las situaciones relacionadas con el empleo, no es extraño que se subraye el empleo en relación con puestos, labores, ausentismo, rotación de personal, productividad, rendimiento humano y administración. En ese mismo sentido, resulta oportuno agregar que el comportamiento organizacional es una ciencia aplicada de la conducta, que cuenta con aportaciones de una serie de disciplinas que estudian el comportamiento, entre ellas predominan la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas.

Para establecer la correspondencia entre los factores (individuo, grupo y estructura) de la organización, Robbins (1996) manifiesta que se hace necesario observar y analizar los componentes personales y grupales de los individuos que conforman la estructura y la organización. Las relaciones entre grupos pueden producir consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal. Actualmente

la tecnología de la información y el conocimiento permite una creatividad excepcional para alcanzar un clima favorable que produzca satisfacción, productividad y éxito en las organizaciones del nuevo siglo.

De otra parte, Idalberto Chiavenato (1998), dice en su trabajo "Introducción a la teoría general de la administración" que los trabajadores son criaturas sociales complejas con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo como el comportamiento en cualquier lugar es una consecuencia de muchos factores no financiados. Las personas son motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos con los cuales interactúan. Si hay dificultades en comunicarse y relacionarse con el grupo, se produce aumento de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc. Los actores describen que el proceso de desarrollo organizacional admite muchos modelos y enfoques, algunos de ellos son: Diagnóstico inicial. Integración de la información. Retroalimentación de la información y confirmación. Planeación de la acción y solución de problemas. Construcción de los equipos de trabajo. Evaluación y seguimiento de los grupos.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduro con las responsabilidades que tienen. Deben seguir evaluando los grupos para buscar nuevos métodos y enfoques que ayuden a ser más eficientes y eficaces a las organizaciones y que les permitan ser más competitivas en el mundo empresarial.

A lo largo de la primera década del siglo XXI ha aumentado el interés en las cuatro metas de describir, predecir, explicar y controlar el comportamiento humano en el trabajo.

Ese creciente interés por el comportamiento organizacional nace del deseo filosófico de crear un lugar de trabajo más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes de trabajo más productivo. El comportamiento organizacional constituye hoy parte fundamental de los programas educativos diversos y de otras disciplinas. Más aún, se prevee que la importancia en los programas académicos y en los seminarios de desarrollo organizacional aumenta todavía más gracias a adhesiones. Los principales grupos educacionales de Estados Unidos y en Europa han hecho un llamado urgente para reencausar los objetivos del aprendizaje. Se insiste en la necesidad de hacer hincapiés nuevamente en el desarrollo de las habilidades no cognoscitivas. Entre ellas se encuentran las habilidades de liderazgo, del cambio organizacional y de la negociación de conflictos.

Davis y Newstrom (2002) manifiestan que el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Davis y Newstrom (1990), respecto al comportamiento organizacional hacen énfasis en el uso de las ciencias del comportamiento en el contexto de la administración, tratando de buscar la solución a los problemas organizacionales desde la perspectiva de una visión integral, basada en el comportamiento humano en la empresa. Así el comportamiento organizacional ha desarrollado una nueva percepción acerca de la condición del hombre que contrasta con el viejo pensamiento mecanicista

de las teorías clásicas de la administración, según las cuales se consideraba al hombre como un “Homo economicus” y en contraste ha desarrollado las siguientes premisas: El hombre es un ser social por excelencia y está dotado de necesidades, entre ellas la necesidad gregaria, que es su tendencia natural a la formación de grupos y que lo conduce a la búsqueda de actividades productivas al servicio de su sociedad. Desde esta filosofía se percibe una concepción humanística de la administración de las organizaciones.

En toda institución interviene el concepto hombre-sociedad. La institución realiza esfuerzos en comprender sus estructuras sociales internas, es decir, cómo interactúan sus sujetos en los espacios laborales. Este esfuerzo por comprender a sus integrantes se observa como el “comportamiento institucional”. Existen elementos centrales que marcan el rumbo del comportamiento de los agentes en la institución; la imitación, socialización, contagio, sugestión, identificación, transferencia, participación, valencia y resonancia. Otro aspecto institucional importante por destacar son los aprendizajes en la institución, las situaciones intencionales y las situaciones de interacción. La mejor manera de conocer una institución es tratando de comprender sus interacciones y observando sus comportamientos y sucesos. Las imágenes institucionales juegan una de las principales características de identidad institucional, pues estos esquemas de observación nos reflejan un panorama muy acercado a lo que ocurre en una institución. Los secretos institucionales o los factores de riesgo que se dan en la institución son parte importante también de un comportamiento institucional, si se logra sobrevivir o superar una adversidad la institución se desarrollará de diferente manera. Por poner un ejemplo, una institución no trabaja de la misma manera siempre, si existe una problemática institucional.

De otra parte Gordon (1996) sostiene que el comportamiento organizacional, son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales: Psicología, Sociología, Antropología, economía y Ciencias políticas. Los primeros psicólogos industriales y organizacionales se interesaron en problemas de fatigas, aburrimiento y otros factores relevantes en las condiciones de trabajo, que pudieran impedir el eficiente rendimiento del trabajo. Más recientemente, sus contribuciones se han ampliado y ahora incluye el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones del rendimiento, la medición de las actitudes, la técnica de selección del empleado, el diseño del trabajo y la atención o stress laboral.

Mientras que los psicólogos se enfocan en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el cual los individuos desempeñan sus papeles, esto es, la sociología, estudia a la gente en su relación con otros seres humanos. Específicamente, los sociólogos, han hecho su mayor contribución al Comportamiento Organizacional a través del estudio del comportamiento en grupo en las organizaciones, en particular en organizaciones formales y complejas. Algunas de las áreas dentro del comportamiento organizacional que han recibido una valiosa contribución de los sociólogos son dinámicas de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder, conflicto y comportamiento entre grupos.

1.3 MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En el sistema educativo nacional, en lo que concierne a las formas de gestión institucional, de gerencia y administración de las instituciones educativas, si bien formalmente o normativamente se han establecido pautas, decretos, normas, que orientan a la educación de forma integral, holística, sistémica; en la práctica, los problemas estructurales son más grandes que las pretensiones políticas gubernamentales en el campo educacional. Las concepciones tradicionales de gestión subsisten, como la visión autoritaria o verticalista de gerenciar una institución educativa, en la cual por una parte se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes, percibiéndose una segmentación o fragmentación entre las funciones institucionales.

De otra parte, los problemas más evidentes en los docentes se manifiestan en las deficientes formas de relación interpersonal, carencia de identidad institucional, inadecuada mediación de los conflictos, problemas en la comunicación entre los agentes educativos, falta de toma de decisiones adecuadas para la institución, irresponsabilidad, deficiencias en los roles laborales asumidos por diversos agentes educativos.

En las instituciones educativas del Perú la mayoría de los agentes educativos que cohabitan en las mismas no logran descifrar con claridad cuáles son los objetivos institucionales comunes por alcanzar, es decir, los gestores, los funcionarios, la plana docente y la plana administrativa no se ven como parte de la organización educativa con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario, se ven a sí mismo y al ambiente institucional como un espacio de trabajo con intereses y objetivos específicos que se

limitan a ser cumplidos basados en normas y reglamentos institucionales, siendo la individualización y la fragmentación de los estilos de trabajo la formas más usuales que marca el comportamiento institucional. Además existe una percepción social que son muchos los docentes y administrativos aun que se resisten al cambio, al cumplimiento de las normas y de los principios que rigen la institución.

Según G. Portocarrero (PUCP-2007), en las instituciones educativas del Perú la mayoría de los agentes educativos que cohabitan en las mismas no logran descifrar con claridad cuáles son los objetivos institucionales comunes por alcanzar, es decir, los gestores, los funcionarios, la plana docente y la plana administrativa no se ven como parte de la organización educativa con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario, se ven a sí mismo y al ambiente institucional como un espacio de trabajo con intereses y objetivos específicos que se limitan a ser cumplidos basados en normas y reglamentos institucionales, siendo la individualización y la fragmentación de los estilos de trabajo la formas más usuales que marcan el comportamiento institucional. Además existe una percepción social que son muchos los docentes y administrativos aun que se resisten al cambio, al cumplimiento de las normas y de los principios que rigen la institución.

Asimismo, en los estudios de Mendoza, R. (2009) titulada "El conflicto organizacional y su influencia en el desarrollo de una óptima Gestión Institucional, Lima", llega a la conclusión que la presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden trucas los objetivos y las metas planificadas. Los cambios en la gestión institucional imponen que los gestores sean los gerentes y líderes a la vez de la institución; que la forma de trabajo institucional debe tener bases colaborativas entre los agentes educativos, que las relaciones interpersonales entre sus miembros

debe ser positiva y coherente con el servicio educativo que presta a la comunidad.

La dirección, organización y control de la gestión educativa está centrada en el trabajo individualizado de los agentes educativos, por lo tanto se hace difícil afrontar y superar los problemas institucionales, esto se ve reflejado la baja calidad del servicio educativo, es por ello que año a año, como en la mayoría de instituciones públicas ve disminuir el número de estudiantes, dándose un proceso de racionalización continua. Este problema no solo se observa en la Institución educativa, motivo del estudio, sino en la mayoría de Instituciones públicas. Los cambios en la gestión institucional imponen que los gestores sean los gerentes y líderes a la vez de la institución; que la forma de trabajo institucional debe tener bases colaborativas entre los agentes educativos, que las relaciones interpersonales entre sus miembros debe ser positiva y coherente con el servicio educativo que presta a la comunidad.

Los problemas en el comportamiento institucional percibidos en muchas instituciones educativas a nivel nacional, también se perciben en la institución educativa N° 17001. En los últimos años se ha percibido cierto deterioro en el comportamiento de los docentes, que desmotivados por los problemas de comunicación y del trabajo pedagógico en equipo, impiden el intercambio de experiencias pedagógicas, elemento importante en la institución para la toma de decisiones. Las actitudes que presentan los docentes se sistematizan en falta de identidad institucional, carencia de concepción de trabajo cooperativo e institucional, fragmentada estructura organizativa, conflictos socio-políticos entre los docentes, carencia de un trabajo institucional sostenido. De otra parte no existe una participación fluida de los docentes en las actividades institucionales con convicción

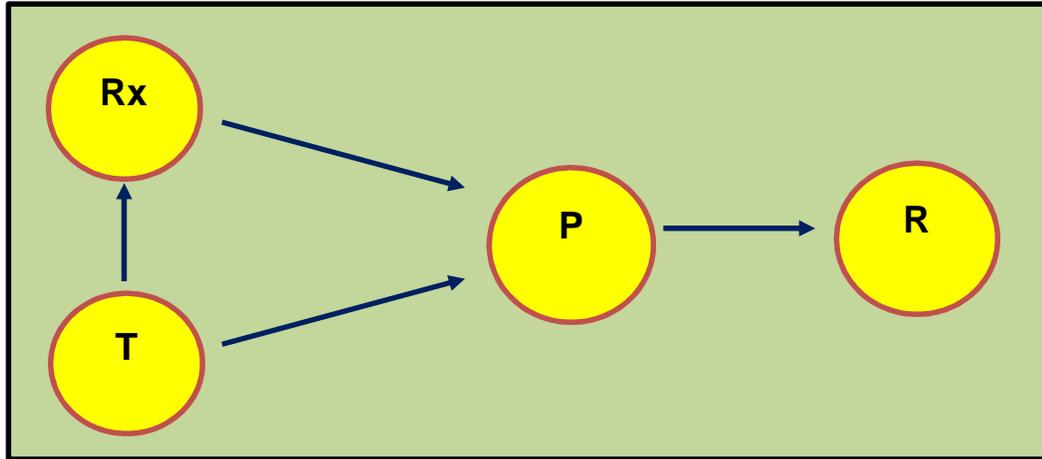
institucional, existe una desmotivación a mejorar la calidad del servicio educativo prestado, y menos aún a propulsar valores morales e institucionales entre sus integrantes. A esto se suma la indisponibilidad para el trabajo extracurricular, pretextándose en muchos de los casos que ellos tienen compromisos y responsabilidades que atender en el seno familiar, trayendo como consecuencia que los docentes se muestren apáticos y recios al cambio. Así mismo los problemas administrativos suscitados en éstos últimos cinco años pusieron en tela de juicio la labor de los directores, y el trato impositivo, enérgico y de superioridad hacia los docentes y personal administrativo, ocasionaron en la plana docente desconfianza y pérdida de respeto a la autoridad del plantel, situación que ha llevado a un grueso sector de maestros a situaciones conflictivas que generan circunstancias problematizadas a tal punto que el liderazgo antes ganado por los directores se vea hoy en día resquebrajado, generando un mal comportamiento organizacional en los docentes de la institución. Estas características de los trabajadores son propias del comportamiento organizacional en la institución educativa, situación que nos es propicia para el desarrollo personal e institucional para el logro de los objetivos trazados en el proyecto educativo.

1.4 METODOLOGÍA UTILIZADA.

1.4.1.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

En el presente trabajo de investigación nos planteamos contribuir a identificar el nivel alcanzado en el comportamiento organizacional por parte de los docentes de la Institución Educativa 17001 de la ciudad de Jaén. Así mismo se propone una estrategia de liderazgo institucional que orientada en un marco teórico apropiado nos permite mejorar la conducta laboral. La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo

Propositiva. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.



Leyenda:

- Rx : Comportamiento organizacional
- T : modelo teórico.
- P : Estrategia de liderazgo institucional
- R : Realidad transformada deseada

1.4.2.- POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población considerada en el presente estudio la constituyen los 35 docentes que laboran en la Institución Educativa 17001. La muestra la constituye los 35 docentes dado que presentan características similares a la población, siendo la técnica muestral a emplear aleatoria simple. **N=n**

1.4.3.- MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

La recolección de datos, en función de los indicadores de las variables de estudio, se realizó a través de las siguientes técnicas e instrumentos: Encuestas, Ficha de observación, Entrevistas.

1.4.4.- MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para el procesamiento de los datos se utilizó un Plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales.

1.4.5.- ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.

A.-Técnica de gabinete: Se utilizara los siguientes instrumentos:

Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científico a la investigación, utilizando para el Fichaje.

- **Fichas Textuales:**

Es la transcripción entre comillas y al pie de la letra, del párrafo de un libro que el investigador considera importante para su trabajo de investigación.

- **Fichas Bibliografías:**

Es la que contiene los datos suficientes para la rápida identificación de los libros consultados.

- **Fichas de Resumen:**

Es la que el investigador usa para sintetizar una parte de un libro o su totalidad.

B.- Técnica de Campo:

Se utilizó documentos debidamente estructurados que sirvieron para recoger información pertinente y coherente en la solución de las variables bajo el estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS.

OMAÑA, NUBIA; (2006); “El comportamiento organizacional en educación. Universidad Pontificia Universidad Católica de Chile. **Conclusiones:** La autora manifiesta que no se puede negar que en educación el comportamiento organizacional debe partir de cuatro etapas fundamentales: La planeación, la dirección, la organización y el control. Así que en todo proceso de planificación bien sea en el ámbito empresarial como en el educativo el comportamiento personal, la cultura social y las normas, son indispensables en toda organización. Afirma que si no se presentan metas-objetivos, planes, estrategias no se podrían obtener rendimientos eficientes y por lo tanto el comportamiento organizacional será el meno adecuado.

CHIRINOS, Adolfo (1993) realizó un estudio titulado “Incidencia de la satisfacción laboral sobre el desempeño de los docentes que laboran en la Escuela Básica Manuel Antonio Malpica de Valencia” España, su objetivo fue propiciar la motivación en los docentes ya que se encontraban con la autoestima baja porque constantemente tenían problemas laborales, incrementando a su vez la motivación y mejorar la calidad de enseñanza impartida por los docentes que laboran en el plantel y un diagnóstico para determinar que variables influirían en la desmotivación de los docentes. El estudio presenta las siguientes **conclusiones**: Los docentes de la institución tienen baja motivación, ya que no participan activamente en las actividades planificadas, no entregan recaudos a tiempo, en su mayoría no asisten regularmente a sus labores de trabajo y el índice académico de sus alumnos es bajo.

MENDOZA, R. (2009) titulada “El conflicto organizacional y su influencia en el desarrollo de una óptima Gestión Institucional. Que trata sobre las Instituciones Educativas como organizaciones en las cuales interactúan docentes y alumnos, cada cual con una serie de derechos y deberes. Pero muchas veces la interacción docente – docente se resquebraja y con ello reproducen efectos desestabilizadores del sistema, llegando a la **conclusión** que la presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden trucas los objetivos y las metas planificadas.

2.2. BASES TEÓRICAS.

El problema del comportamiento organizacional radica en las organizaciones, porque éstas son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. No

obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas.

2.2.1.- EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DESDE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Todas las organizaciones están constituidas por personas. Las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales. Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones están constituidas principalmente por personas. Como podemos ver, dice Idalberto Chiavenato (2006) "Personas y organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto. Sin embargo los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente entran en conflicto. Para disminuir los efectos negativos de esta interacción, se requiere del estudio y aplicación de la metodología que nos ofrece el Comportamiento y Desarrollo Organizacional así como la Administración de Recursos Humanos, ya que sin este esfuerzo cooperativo no podrán ser alcanzados los objetivos, con sólo el esfuerzo individual". (1)

El comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, es una herramienta que nos ayuda a comprender mejor la conducta de las personas en las organizaciones.

Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, la organización puede lograr el éxito. Al respecto, son múltiples los conceptos que se han desarrollado acerca de las funciones e importancia que tiene el comportamiento organizacional. S. Robbins (1999) manifiesta que el comportamiento organizacional como campo de estudio investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. (2). De otra parte, Davis y Newstrom (1990) asumen que es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, de aquí se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional basa su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la organización. Dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de

administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de una concepción de organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, a organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

Dice Idalberto Chiavenato (2006) “Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen. Limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante” (3)

2.2.2.- DIMENSIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Para poder estudiar al ser humano y su desarrollo dentro de la Organización, existen ciertas dimensiones que nos ayudan a entender el comportamiento de cada persona. Entre otras, tenemos:

a).- La Percepción: Se trata de determinar el comportamiento a través de las sensaciones, y de acuerdo a ellas, el individuo expresa su comportamiento. La percepción es la experiencia que el individuo realiza en forma inmediata a sus sensaciones, o sea, que la persona de acuerdo a sus sensaciones puede influir en su comportamiento y en el de los demás; por lo tanto los “administradores” de las organizaciones deben tener en cuenta, como perciben sus empleados y también como transmiten los mensajes.

b).- Las Actitudes: Se entiende por actitud a la predisposición o inclinación a pensar y actuar de una manera determinada; son importantes en el comportamiento de las personas, porque están generadas por la información que reciben y la influencia de los grupos a los cuales pertenecen.

c).- La Motivación: Se refiere a una combinación de fuerzas que inician, dirigen y sostienen la conducta hacia una meta determinada. También tenemos dentro de la motivación, actitudes, prejuicios y hábitos. Es un proceso en el cual se estimula a las personas a que obtengan ciertos resultados, ya sea con algún incentivo económico, social o simplemente de carácter humano.

d).- El Aprendizaje: Es un proceso complejo, cuya función principal es la de permitir al individuo que adquiera nuevas formas de comportamiento y que le sirvan para su “supervivencia” o adaptación en el medio que lo rodea. Con el aprendizaje se busca reforzar las conductas o ideas de la Organización, y para ello se lo debe incluir al individuo en las formas de conocimientos que la Organización determina. También se la considera como un cambio permanente en la conducta del ser humano y que se logra a través de la experiencia.-

e).- La Personalidad: Se trata de explicar, interpretar y predecir la conducta humana. Cada persona tiene rasgos comunes con todas las demás; tiene otros comunes con otras personas; y también tiene algunos rasgos que son únicos. Los rasgos comunes son el resultado de factores biológicos, ambientales, culturales, etc. La configuración única de una persona está formada por un conjunto de conductas que la hacen distintas, irrepetibles y singular; por lo tanto podemos decir que la personalidad se desarrolla durante toda la vida del individuo.

f).- El Individuo como Sistema: El sistema personal conforma un medio interno en nuestra conducta, tiene como fundamento desarrollar un “auto concepto”, lo cual determina las funciones que el individuo desarrolla por medio de su conducta. Es la forma de obtener un concepto de sí mismo y de todas las formas de actuar y de sentir de las personas, por ello se lo denomina un sistema, ya que hace un juicio o evaluación de todas las conductas y sentimientos de las personas.- También tienen que ver los valores humanos, los cuales forman parte de dicho sistema, y estos hacen influir al individuo en su comportamiento dentro de la Organización. Dentro de la Organización se lo considera al individuo como un sistema, el cual tiene múltiples funciones, entre ellas, analizar la conducta, los sentimientos, los valores u cualquier otra forma de actuar que tengan que ver con su desarrollo dentro de la Organización.

g).- La Conducta Interpersonal: Las experiencias humanas son posibles cuando se relacionan con otras personas o desarrollan alguna tarea en forma conjunta. Cuando hay interacción entre dos personas existe el comportamiento interpersonal, lo cual surgen dos conceptos básicos de ello, que son:

1.) La Cooperación: surge cuando dos o más personas tienen los mismos pensamientos u objetivos, y por lo tanto desarrollan al máximo su capacidad laboral para cumplir con los objetivos que le fija la Organización.

2.) El Conflicto: es un desacuerdo entre dos o más personas, las cuales piensan o tienen objetivos diferentes y esto genera problemas para la Organización, porque generalmente no cumplen con funciones predeterminadas.

2.2.3.- EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DESDE LA TEORÍA HUMANÍSTICA DE LA ADMINISTRACIÓN.

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica de Taylor) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración de Fayol), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico o teoría de las relaciones humanas, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

a.- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

b.- Adaptación del trabajo al trabajador. Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte

tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

2.2.4.- LAS RELACIONES HUMANAS Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes.

En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos. En la organización sea empresarial o educativa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humana facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

La importancia del contenido del cargo.

La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste (y, por tanto, una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Elton Mayo y sus colaboradores (1935) verificaron que “la especialización extrema -defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo. A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción” (4).

El énfasis en los aspectos emocionales.

Los elementos emocionales inconscientes –incluso irracionales- del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización.

La civilización industrial y el hombre.

El estudio de la opresión del hombre a manos del avasallador desarrollo de la civilización industrial fue la prioridad de la teoría de las relaciones humanas. Elton Mayo, fundador del movimiento, dedicó sus tres libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y la tecnología. Elton Mayo (1935) destaca que, mientras la eficiencia material

aumentó poderosamente en los últimos 200 años, la capacidad humana para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo. Al recordar a los sociólogos Le Play y Durkheim, cuyas observaciones en las comunidades más sencillas demostraron que el progreso industrial estuvo acompañado de un profundo desgaste del sentimiento espontáneo de cooperación, Mayo afirma que la solución a este problema no puede encontrarse en el retorno a las formas tradicionales de organización, sino que debe buscarse en una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo. Es evidente que el tema de la colaboración en la sociedad industrial no puede dejarse al azar, mientras se vela sólo por los aspectos materiales y tecnológicos del progreso humano.

Los métodos de trabajo tienden a la eficiencia, ninguno a la cooperación. La cooperación humana no es el resultado de las determinaciones legales ni de la lógica organizacional, sino que tiene causas más profundas, como reveló el experimento de Hawthorne, en el cual se basa Mayo para defender los siguientes puntos de vista:

-El trabajo es una actividad típicamente grupal. La primera conclusión derivada de la investigación plantea que el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción. Según Mayo, la actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos en la productividad.

-El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social. Los cambios tecnológicos tienden a romper constantemente los lazos informales de camaradería y amistad dentro del trabajo y a privar al obrero del espíritu social porque debe responder por su producción.

-La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, compuestas por jefes democráticos,

persuasivos y apreciados por todo el personal. En lugar de intentar que los empleados comprendan la lógica de la administración de la empresa, la nueva élite de administradores debe comprender las limitaciones de esa lógica, y ser capaz de entender la de los trabajadores.

2.3.- BASES CONCEPTUALES.

2.3.1.- CONCEPTOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Stephen Robbins (1999), “plantea que el comportamiento organizacional, es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”. (8) Gordon, (1996) dice que son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas (9). Según Davis K. y Newstrom J. (2002) “es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones”. (10)

Según J. Gibson y J. Ivancevich (2007) “lo definen como el campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus

recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias” (11). Chiavenato, (1994), por su lado manifiesta que para comprender el comportamiento de las personas es importante estudiar la Teoría de Campo de Lewin, que sustenta que la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas” 1.- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean. 2.- Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con las demás. (12)

En relación con las definiciones expuestas, se puede observar semejanzas entre las definiciones al declarar que el Comportamiento Organizacional es la interacción, relación entre personas, grupos, individuos y la organización, asimismo todos los autores de una u otra forma indican que es un campo de estudio, aplicación de conocimiento, disciplina, entre otros, utilizada para aumentar la efectividad de la organización o mejorarla. Se define al Comportamiento Organizacional como el estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización. Por lo que se debe tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

2.3.1.1.- OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Eduardo Amorós (2007) “Los cuatro objetivos del comportamiento organizacional son: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos. (13)

El primer objetivo: Es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas, lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo”.

Un segundo objetivo: Es entender porque las personas se comportan como lo hacen, los administradores se frustrarían mucho si solo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes; por ende los administradores interesados aprenden a sondear en busca de explicaciones.

Un tercer objetivo: Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuales empleados serán dedicados y productivos, y cuales se caracterizan por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

El cuarto objetivo: Es controlar. Los supervisores, gerentes, administradores, por ser responsables de los resultados de rendimiento, les interesan de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional o institucional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

2.3.2.- COMPORTAMIENTO DE GRUPO Y DE EQUIPO

Una creencia fundamental en el desarrollo organizacional es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Una segunda creencia fundamental es que los equipos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos. Los equipos son importantes por un buen número de razones:

Primero: Gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo. Si el equipo, como tal, cambia esas normas y los valores, los efectos sobre la cultura individual son inmediatos y perdurables.

Segunda: Muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñen los individuos, las personas deben trabajar juntas para llevarlas a cabo.

Tercera: Los equipos crean una sinergia, es decir, la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas. La sinergia es una de las razones principales por la cuales los equipos son tan importantes.

Cuarta: Los equipos satisfacen necesidades de las personas de una interacción social, de nivel social, reconocimiento y respeto - los equipos nutran a la naturaleza humana

Un grupo de trabajo se compone de determinado número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de tareas con el fin de alcanzar las metas de la organización. Ramsis Lickert y Mc Gregor identificaron algunas características de los grupos (equipos) efectivos que funcionan bien. (14)

a.- El ambiente tiende a ser relajado, cómodo e informal;

b.- El grupo ha comprendido bien la tarea y todos sus miembros la han aceptado;

c.- Los miembros se escuchan unos y otros, tienen lugar numerosas discusiones relacionadas con la tarea, en la cual participa la mayoría de los miembros;

d.- Las personas expresan tanto sus sentimientos como sus ideas Hay conflictos y desacuerdos, pero se centran alrededor de ideas y métodos, no de personalidades y personas.

e.- El grupo está consciente de su propia operación Las decisiones por lo común se basan en un consenso, no en el voto de la mayoría, cuando se decide emprender una acción, se hacen asignaciones claras y los miembros la cumplen con convicción.

2.3.3.- LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Los determinantes específicos de los grupos informales por lo general son: los intereses, la similitud del trabajo, la ubicación física, etc. Los empleados que tienen intereses comunes tienden a buscarse unos a otros, a conectar sus intereses comunes y sociales. Dentro de una Organización, estas relaciones dar lugar a la “Organización Informal”, es decir son aquellas que no aparecen en el organigrama de la Organización. Al hombre le agrada estar con personas que conoce y que a su vez lo conocen a él. El tener intereses mutuos ayuda a producir esta condición favorable. Según el sociólogo Bruce Cohen (1985) “se trata de pequeños grupos llamados “Primarios”. El grupo primario es el instrumento de la sociedad a través del cual, el individuo adquiere en gran parte, sus actitudes, opiniones, metas, ideas comunes, etc. Es también una de las fuentes fundamentales de disciplina y orden social, de la identidad con su organización. Por medio de esta organización informal es posible modificar la conducta individual a través del grupo y ejercer el “control social” sobre los miembros de la Organización” (15)

La Organización Informal tiene que considerarse como un mecanismo que permite a los distintos niveles de la Dirección lograr el funcionamiento armónico de la “totalidad” de la Organización. En consecuencia el grupo primario debe servir para:

- a).-** Apoyar los objetivos de la Organización, de modo que se puedan liberar las trabas que dificulten la rapidez entre las comunicaciones y la eficiencia;
- b).-** Aumentar el alcance del control.
- c).-** Reconocer y utilizar los líderes informales.
- d).-** Utilizar los canales de comunicación informal.

La Organización Informal puede contribuir a una mayor eficiencia organizacional, como así también provocar disfunciones.

En el primer caso puede ayudar a realizar las diferentes tareas, aliviar las tensiones que crean las relaciones formales, compensar las “fallas de diseño” de la Organización Formal y mejorar las comunicaciones, etc.

El segundo caso puede hacer que el comportamiento organizacional no sea procedente ni controlable, atentar contra los objetivos de la Organización o elevar los “costos” de la Dirección. Cuando hablamos de relaciones interpersonales, tratamos de hacer referencia al “comportamiento individual” que tienen las personas dentro de una Organización. Estas “relaciones interpersonales” se dan dentro de todo el esquema de la Organización, estableciéndose comúnmente relaciones en forma horizontal, que son aquellas que existen entre los empleados de un mismo nivel o rango; pero también existen las relaciones en forma vertical que son aquellas que se dan entre distintos niveles de la Organización. Generalmente se dan entre empleados y jefes.

2.3.4.- ELEMENTOS DE UN MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (1989) “el modelo de comportamiento organizacional permite tres niveles de análisis: El individual, el grupal y el organizacional, con grados crecientes de complejidad. Considera variables independientes, dependientes, variables intermedias y variables resultantes y finales”. Por su parte Newstron (1995) “identifica cinco niveles de análisis en el comportamiento organizacional: Conducta de los individuos; Relaciones interpersonales; relaciones grupales; relaciones inter grupales; sistemas completos y relaciones ínter organizacionales.

Menciona cuatro metas del comportamiento organizacional que son: Describir, entender, predecir y controlar”. Y cuatro fuerzas clave relacionadas para entender el comportamiento organizacional: Gente, Tecnología, Ambiente y elementos del sistema. (16)

El resultado eficaz de un sistema de Comportamiento Organizacional es la motivación, estos sistemas se caracterizan por el poder con la gente más que por el poder sobre la gente Dentro del estudio del comportamiento organizacional según Ferrero (1990) se deben considerar variables dependientes e independientes. (17)

1.- Las variables dependientes más conocidas son:

a.- Productividad: Donde la organización es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

b.- Ausentismo: Donde sabemos que toda organización debe mantener bajo el ausentismo de trabajadores dentro de sus filas ya que este factor modifica de gran manera los costos, y no cabe duda que la organización no podrá llegar a sus metas si la gente no está asistiendo al trabajo.

c.- Rotación: Una alta tasa de rotación en una organización da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y entrenamiento, al igual se puede decir que una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una empresa cuando personal con conocimiento salen y estos deben de ser remplazados tomando en cuenta el alto nivel de responsabilidad que conlleva esta, al igual podemos también ver el lado positivo de la rotación al verlos desde el punto de vista de que el empleado marginal o sub-marginal dejar la organización esto crea oportunidad para que sean remplazados por gente capacitadas, responsables y con alto grado de rendimiento lo que mejoraría la organización dándole a esta la oportunidad que escuchar ideas frescas.

d.- Satisfacción en el trabajo: Donde la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes a esta a su vez que se sientan convencidos de que ellos se lo merecen.

2.- Las variables independientes más conocidas son:

a.- Variables del nivel individual: Estas son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la organización y que influirían en su comportamiento dentro de la misma.

b.- Variables a nivel de grupo: Estas es la que nota el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras, el ser muy distintas en cada individuo hace que sea factor de estudio.

2.3.5.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

De una forma simplificada puede definirse el DO como todo cambio planeado. La planificación del cambio organizacional se sustenta en la idea de una organización y un sistema social que han de evolucionar dinámica y armónicamente, para lo cual el desarrollo de la organización ha de ser un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales.

El DO es una respuesta de la organización a la necesidad de cambiar. Toda organización funciona dentro de un ambiente dinámico sujeto a transformaciones que exigen a la misma una adaptación continua de sus características y comportamientos. Ello exige a la organización establecer un proceso de cambio planeado, es decir, un programa de DO destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización y a desarrollar procedimientos más efectivos de planificación, de toma de decisiones, de comunicación.

Muchinsky (1994) en su libro Psicología Laboral, manifiesta que el DO “es un esfuerzo planeado, que afecta a toda la organización dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta”. (18) Agrega que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción.”

El DO, como estrategia gerencial que deber ser apoyada por la Alta Dirección de la organización, pues sin el concurso o compromiso de estos, es muy probable que el programa fracase. Así mismo apunta al cambio y la necesidad de contar con personas que faciliten el mismo, pues el DO representa un mejoramiento continuo dentro la organización.

El DO a su vez va detectando necesidades las cuales deben ser trabajadas, implementando constantemente nuevas estrategias.

La anterior definición toca implícitamente otros aspectos que también deben ser mejorados por la organización como ser: la visión del liderazgo, la capacitación, la negociación y el manejo de la cultura organizacional con todos sus elementos, siendo este último aspecto uno de los más importantes pues es el fundamento de toda organización es la cultura y su gerenciamiento es muy delicado, puesto que representa la estructura misma de la empresa.

En el concepto siguiente se menciona la cultura organizacional y la forma en como maneja el DO los problemas de la organización:

“Desarrollo organizacional (DO) es un esfuerzo a largo plazo, apoyado par la administración gerencial, en la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización a través de la administración eficaz de la cultura organizacional”

El principal fundamento teórico del DO está en la ciencia del comportamiento. Sin embargo, aunque, a veces, se considere al DO como una parte de la psicología, el DO tiene un fuerte componente administrativo. Un proceso de DO implica una intervención en aspectos emocionales, esto es, comportamentales de la organización, pero también, en los aspectos estructurales y formales.

El DO implica una convergencia e integración de técnicas de intervención psicológicas con las técnicas de intervención administrativa, bajo el convencimiento de que ninguna de las 2 funciona aisladamente. El DO se enfoca sobre la cultura, los procesos y la estructura de una organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

Existen múltiples definiciones de DO, pero la mayoría de ellas coinciden en una serie de puntos comunes: Que el DO es un campo de las ciencias de la conducta. Tienen un carácter aplicado, es decir, operacional práctico. Busca el cambio planificado. Tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sistema (cultura, estructura, procesos...) Implica una intervención a largo plazo. Tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia. Para lograrla utiliza la participación y el compromiso.

Objetivos del Desarrollo Organizacional.

Los objetivos del Desarrollo Organizacional tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizacional, y potenciar las relaciones del factor humano.

I.- Mejorar la Efectividad Organizacional.

Esto tiene que ver con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la organización, y la introducción de la dirección de objetivos con criterio de integración, en la cual prevalece la consecución de los objetivos empresariales

comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización.

II.- Potenciar las Relaciones Humanas.

Esto implica lo siguiente:

- a) El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.
- b) La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.
- c) El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.
- d) Ponderar la organización informal, que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y que se constituye en foco de «conflictos» o «no conflictos».

2.3.6.- LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema.

Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, principios, y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial. La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura que la identifique, la distinga y oriente su accionar, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella.

En su definición más amplia, la cultura organizacional es la prioridad que asigna la organización a distintas cosas.

IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN
a.- Lograr un cambio más duradero en la organización
b.- Crear la necesidad de mejorar la organización
c.- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento.
d.- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades
e.- Lograr mayor control de los recursos y organización integral
f.- Movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas
g.- Mejorar el trabajo individual y grupal
h.- Crear capacidad de autodiagnóstico y auto-diseño de la estrategia empresarial.

Cultura organizacional es lo que se necesita desarrollar en cualquier empresa, compañía u organización y de esta manera crear lazos estables naturalmente a las personas que estén en la empresa. Una cultura organizacional significa estar desarrollando actividades con una meta en común con un grupo de trabajo, teniendo objetivos que unan a las personas insertas en la organización, que funcionen como una organización es decir un grupo ordenado de trabajo y con la mentalidad de equipo en donde cada

individuo desarrolle actividades que ejecutadas en conjunto logren acercar a la empresa a sus objetivos.

Toda organización sea empresarial o educativa espera lograr tener una cultura organizacional clara y efectiva inserta en su organización. La idea de una organización no es el de reclutar gente para obtener un resultado específico solamente, es el de hacer que la gente reclutada funcione como comunidad, como organización en donde la mezcla de habilidades y funciones de las personas lleven al grupo en conjunto a lograr obtener los resultados propuestos.

FORMACIÓN DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

a.- Selección de empleados: el tipo de persona reclutado refleja y refuerza la cultura de la organización.

b.- Comportamiento de los empleados: Alguien recién contratado copiará lo que hacen los demás. Esto va desde la forma de vestir, hasta el horario de trabajo, pasando por cómo utilizan la tecnología, y el valor que le dan a los puestos en el estacionamiento.

c.- La naturaleza del negocio: Algunas industrias promueven una cultura en particular, como las consultoras o la banca.

d.- Ambiente externo: Toda organización está dentro de una sociedad. Aun siendo la misma empresa, una oficina en la ciudad "X" no tendrá la misma cultura que la sucursal en la ciudad "Y" o "Z"

2.3.7.- EL LIDERAZGO

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar

nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Aunque hay para quienes el administrador y el líder son sinónimos, pero debe hacerse una distinción entre ambos. Para efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones, es decir la función solo de jefe y subordinado. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Ya que solo nos enfocaremos en el líder como tal sin necesariamente ser administrador. Este debe tener ciertas virtudes que en general son:

Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización porque puede hacer perder la objetividad al líder.

-El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscará alternativas que no solo sea satisfactorias sino óptimas.

- Que su toma de decisiones sean gradual, directivo, analítico, conceptual y conductual.

- El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.

- Debe buscar un nivel apropiado entre la adaptabilidad a situaciones de las que ya ha tenido resultados anteriores a sus nuevos proyectos considerando la esencia de cada uno y la flexibilidad que consiste en la mejora constante de un proyecto planificado, ejecutado y evaluado.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

2.3.8.- LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN BASS Y BURNS.

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981), logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. "El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones".

“En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo” (Burns, 1978). (19)

2.3.8.1.- Componentes básicos del liderazgo transformacional:

1.- Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático): Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia, participación y atribución. En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

2.- Consideración Individualizada. Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

3.- Estimulación Intelectual: Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

4.- Liderazgo Inspiracional: Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. El líder transformacional aceptará que existan fallas y cañones ciegos en el camino, pero mientras que los seguidores sientan que el progreso está siendo alcanzado, ellos estarán felices.

Los líderes transformacionales muestran sus actitudes y acciones como cualquier otro, hacen continuos esfuerzos para motivar a sus seguidores, hacen rondas, escuchan, tranquilizan y entusiasman. (20)

EL LÍDER, SU COMUNICACIÓN Y SU VISIÓN



Uno de los métodos de los líderes transformacionales es sustentar la motivación en el uso de las ceremonias, rituales y otros actos simbólicos. Pequeños cambios obtendrán grandes porras, incrementando el significado como indicadores de progreso real. El líder transformacional balancea su orientación entre los actos de generación de progreso y el estado mental de sus seguidores. Quizás más que otros enfoques, los líderes transformacionales están orientados a la gente y creen que el éxito es el resultado de profundas y sostenibles compromisos.

2.3.9.- MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Likert establece cuatro modelos de comportamiento organizacional.

Sistema autoritario se divide en Sistema I. Autoritario explotador y Sistema II. Autoritarismo paternalista. Sistema Participativo, se divide en Sistema III. Consultivo y Sistema IV. Participación.

El sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, la comunicación es vertical relaciones interpersonales: escasas, temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista, opera dentro del estilo autoritario benevolente, consigue cumplimiento a través de las recompensas, las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores la información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa, pero está prescripto (formalmente) lo (poco) que puede ser delegado a los subordinados.

Sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Likert visualiza un sistema que en el futuro va a ir más allá del sistema 5 en el cual sugiere que la autoridad proveniente de la jerarquía va a desaparecer por completo. En la medida que la organización virtual cobra fuerza y se reduce la intermediación, como así también se presenta una reducción de los niveles medios dentro de la organización, parece que la visualización de Likert cobra cada día algo más de fuerza.

2.3.10.- VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para el estudio del Comportamiento Organizacional, la literatura especializada y algunos autores entre ellos Robbins (2004) y Chiavenato (2009), “coinciden en recomendar el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis: individual, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual. De grupo atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales y el organizacional radica en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos” (21)

Estos tres niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro, bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir insertos en un medio externo todo esto nos lleva al

conocimiento de cómo actúan para entender el comportamiento de la institución.

Al pasar del nivel individual al nivel grupal y de allí a los sistemas de organización, se observa sistemáticamente el comportamiento en las instituciones. Los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente los individuos con sus características propias, luego el grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde se unirán los niveles anteriores como un sistema único.

Es una herramienta sumamente útil en los estudios de comportamiento organizacional, la gran virtud de dicho modelo radica, en que en la medida que se logra interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles se tiene certeza de la manifestación de estas en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización sea esta pública o privada.

A continuación algunos aspectos más relevantes de estos niveles:

I.- Nivel individual

A lo largo de la historia las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas en especial los conceptos relativos a la manera que actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones. En el CO se basa en enfoques orientados al desempeño dentro de las organizaciones, según la conducta como resultado de un proceso consciente mental del individuo.

Según Chiavenato (2009), “el comportamiento de las personas presenta una serie de características, las cuales no depende solo de las características individuales, también influyen las organizaciones, teniendo como principios básicos las siguientes”

1.- El hombre posee capacidad limitada de respuesta, pero a su vez se difieren unos de otros: la capacidad de respuesta está dada por la función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Sin embargo la capacidad humana es un continuo. En un extremo los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia ejemplo tiempo de reacción y por el otro los que si responden a la capacitación o la experiencia como las habilidades.

2.- Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El hombre está orientado hacia la actividad, es decir, que el comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades. Cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo.

3.- El hombre percibe y evalúa: las experiencias del ambiente acumuladas por el hombre, sirven como datos para evaluar y seleccionar las que más se adecuen a sus valores y necesidades. La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base a su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.

4.- El hombre social: para que las personas se desarrollen, es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, con el fin de mantener su identidad y bienestar psicológico.

5.- Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. El individuo tiene necesidades diversas: los seres humanos presentan una serie de necesidades ante diferentes situaciones, las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas, ya que se pueden presentar como un factor motivador.

6.- Las personas reaccionan de forma emocional: No son neutrales ante lo que perciben o experimentan. Esta respuesta evaluativa influye en su comportamiento. Evalúan lo que le gusta o disgusta, define la importancia de las acciones y sus resultados.

7.- El hombre piensa y elige: el comportamiento humano puede analizarse según los planes que se eligen, desarrollando y ejecutando la lucha con los estímulos, los cuales se enfrentan para alcanzar los objetivos personales.

En relación a estas características del comportamiento humano, nace el concepto de ver al hombre como un modelo complejo. Su orientación es claramente psicológica. No sólo se considera complejo con relación a su naturaleza, a sus características, a sus múltiples necesidades y a sus potencialidades, sino que es singularmente diferente de sus semejantes en cuanto a su propia estructura y su propia complejidad.

II.- Nivel Grupal

El concepto de grupo difiere según la perspectiva que se utilice. Para Chiavenato (2009) Un grupo está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una esté vinculado a lo que haga los demás. Un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo.

El número de integrantes es suficientemente pequeño para que cada persona se pueda comunicar con los demás frente a frente.

Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. Chiavenato (2009) indica que pueden ser formales e informales.

1.- Grupos formales. Son aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Dentro de estos grupos formales se encuentran:

a. Grupo de mando: Se determina por las relaciones formales de autoridad y definidos por el organigrama. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado.

b. Grupo de Tareas: Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada o funciones. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar relaciones de mando. Por ejemplo, ejecutivos de una aseguradora, recursos humanos de una empresa, mantenimiento y otros empleados, que en el momento de un incendio u otro percance constituirían un grupo de tarea.

c. Grupos temporales se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzado su objetivo. Se

puede tratar de un grupo de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, etc.

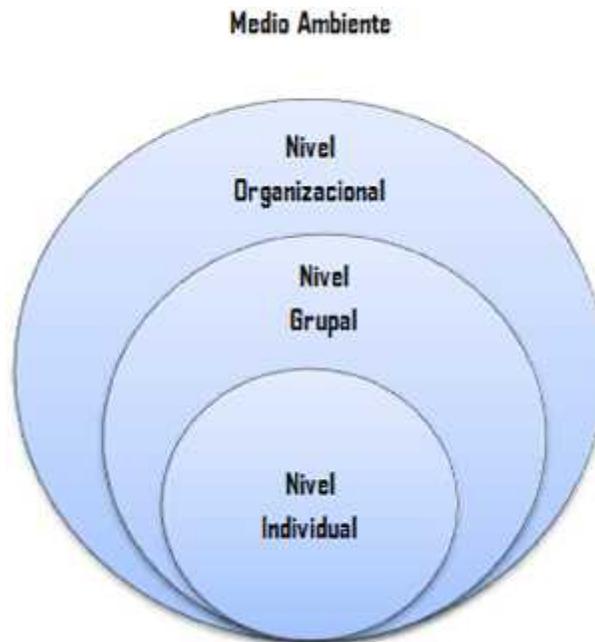
2.- Grupos informales. En contraste con los formales, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a las necesidades de un contacto social, entre estos podemos encontrar:

a. Grupo de interés: La gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.

b. Grupos de amistad: los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse o no en edad similar o en herencia étnica, aficiones, preferencias políticas y otros.

3.- Nivel Organizacional. De acuerdo con Chiavenato (2009) una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común, dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento.

Los recursos humanos están constituidos por individuos y grupos. El estudio de comportamiento organizacional debe comenzar por las Organizaciones, pues en ella se desarrolla el comportamiento. Estas agrupaciones funcionan como sistemas abiertos, pues está continuamente en interacción con su entorno.



2.3.11.- EL COMPORTAMIENTO DE UN GRUPO

Todo grupo humano se concibe como un sistema social, constituido por las actividades, interacciones y los sentimientos que se dan entre los miembros del grupo. Los sistemas sociales poseen dos componentes:

- El sistema externo, constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos requeridos, así como los sentimientos dados, y por la relación existente entre estos elementos.

- El sistema interno, constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos que emergen espontáneamente entre los miembros del grupo a partir de lo que es requerido y de lo que es dado.

En consecuencia, estos sistemas explican la relación entre el sistema externo, que es lo que establece y pone la dirección y el sistema interno que es lo que emerge espontáneamente, todo esto con el fin de explicar los procesos sociales más cercanos a las organizaciones.

2.3.12.- LA ORGANIZACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, son sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

2.3.12.1.- PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

a.- El propósito de la organización: El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

b.- Principio de la unidad de objetivos: La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.

c.- Principio de la eficiencia organizacional: Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la organización con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

2.3.13.- MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un témpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente. Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores deben conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado. El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa y la accesibilidad.

a.- La expectativa: Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.

b.- La accesibilidad: Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad

Una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo. Romero (1990), afirma que “la motivación se refiere, en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas”. Esta afirmación hace referencia a que las personas poseen necesidades que dirigen la conducta de los trabajadores. Estas necesidades deben ser tomadas en cuenta por la organización como un punto de importancia, ya que mientras más motivados estén los trabajadores, en esa misma medida se maximizará la eficiencia de los mismos en el logro de los objetivos organizacionales.

Tipos de Motivación.

Romero, (1990), “señala que existen dos tipos de motivación: **a.- Motivación intrínseca:** Es cuando el trabajador está intrínsecamente motivado cuando deriva satisfacción de lo que hace, cuando lo que hace aumenta sus sentimientos como persona autónoma y auto-determinada.

b.- Motivación extrínseca: El trabajador está extrínsecamente motivado cuando no deriva satisfacción de lo que hace y trabaja sólo por el salario” (18). Ferraro (1995) manifiesta que es difícil decir que existe una motivación específica para el trabajo. Por distintas razones las personas también trabajan en distintas actividades. Y dentro de una misma actividad las razones individuales varían.

2.3.14.- LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.

La motivación es el interés o la fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular. Se acepta que ésta no sólo energiza la acción, sino que determina su orientación hacia la obtención de determinados objetivos a partir de la acción de un conjunto de variables interrelacionadas entre sí de forma muy íntima y compleja, que a su vez determinan la actitud ante las tareas, su comprensión y su disposición a seguir actuando en determinado sentido, a pesar de la presencia de contingencias que dificulten esa líneas de acción.

La compleja orientación motivacional presente en los hombres comprende un orden jerárquico y está determinada por un conjunto de variables que pueden ser agrupadas en dos grandes tipos: internas, en las que actúan al menos tres categorías de variables: las fisiológicas (de orden biológico, por ejemplo, necesidad de alimentación, descanso, abrigo, sexo, entre otras), psicológicas (necesidad de autoestima, de seguridad, de autorrealización, entre otras), psicosociales (reconocimiento, afecto, estima, entre otras); las externas, en la que están presentes fundamentalmente dos categorías de variables los eventos externos (condiciones de la organización y del puesto de trabajo, salario, contenido de trabajo entre otras); agentes o personas que influyen en la motivación (los jefes y sus características, el colectivo

laboral, entre otras); las condiciones de relación entre las internas y las externas: en las que decide cómo las personas perciben la acción de uno u otro tipo de variable (internas y externas) y las posibilidades de satisfacerla en el marco de la organización en que trabaja y con el trabajo que realiza.

2.3.14.1.- SATISFACCIÓN LABORAL.

El hombre percibe de forma valorativa la realidad en que se desempeña, particularmente en lo referido a su situación laboral, por cuanto el trabajo constituye su principal actividad, lo que da lugar a que se forme un reflejo valorativo de esta realidad. Según responda a sus expectativas, intereses, deseos y necesidades, este reflejo adquiere valor positivo, satisfacción laboral, o negativo, insatisfacción laboral. En la formación de esta valoración intervienen un conjunto de variables propias de la situación laboral: internas, entre las que se cuentan las condiciones de trabajo, la organización de la jornada laboral, el salario, el estilo de dirección, la comunicación, entre otras y variables que no son específicamente propias de la situación laboral, pero que aparecen estrechamente asociadas a la misma; externas, posibilidades de alimentación, tiempo libre y su uso, condiciones de vida, transportación hacia y desde el centro de trabajo, entre otras.

La satisfacción o insatisfacción laboral puede ser una actitud general o cubrir sólo una parte de la actividad laboral. Por tanto, el evaluarla en una organización y situación laboral en específico debe hacerse teniendo en cuenta aquellas variables que más inciden en la misma. La satisfacción laboral forma parte de la satisfacción por la vida, por lo que el medio externo en general, incluso aquellos aspectos de menor relación con la vida laboral, influye sobre ella, a su vez la satisfacción laboral es parte importante de la satisfacción por la vida.

2.3.15.- GESTIÓN PARTICIPATIVA.

Se define la gestión participativa como una forma de administrar que reorganiza el trabajo reunificando el decidir con el hacer y desarrolla relaciones sociales de colaboración, confianza, responsabilidad, lealtad y compromiso con las metas de la organización. Para ello utiliza un conjunto de tecnologías y prácticas que buscan compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y las recompensas con el fin de involucrar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y de optimizar conjuntamente el logro de las metas personales y de los objetivos organizacionales”.

Para lograr que la gestión participativa sea efectiva y exitosa será necesario contar con una educación y capacitación constante de los trabajadores, un rediseño organizacional permanente, de manera de crear equipos de trabajo y acercar las decisiones, entregar autonomía y responsabilidad. Este modelo de gestión considera como premisa fundamental que no es posible el mejoramiento continuo de los procesos sin la contribución de los empleados y que las mejoras y correcciones serán más óptimas en la medida que sean efectuadas por aquellos más cercanos al proceso o la decisión

La gestión participativa Significa que el personal, no sólo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización.

No es lo mismo que gestión comunal o cooperativa, en las que cada miembro del personal tiene el mismo peso en el proceso de toma de decisiones.

En la gestión participativa, los dirigentes (o dirigente) designados todavía tienen (o tiene) la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellas, pero los miembros del personal a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de la toma de estas decisiones.

Más éxito tendrá usted como dirigente. La gestión participativa puede mejorar la eficacia y la capacidad de una organización. Forma parte de los dieciséis elementos de capacidad organizativa. Contribuye al buen liderazgo por medio de la gestión. Contribuye a incrementar la transparencia en la toma de decisiones organizativas.

ROLES DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA.

ROL DE LOS EJECUTIVOS	ROL DE LOS TRABAJADORES
<ul style="list-style-type: none"> - Deben generar condiciones para que se mantenga y crezca la relación estratégica entre ejecutivos y trabajadores. - Deben contar con un sistema de información que les permita censar en todo momento la marcha del modelo, y por último - Deben alinear a las jefaturas y mandos medios tras el proyecto común de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deben desarrollar capacidades para alcanzar objetivos comunes mediante equipos de trabajo. - Deben tener una actitud pre-activa para lograr el mejoramiento continuo de los procesos, métodos y procedimientos de trabajo. - Deben retroalimentar en forma oportuna y con buena información a sus jefaturas y mandos medios, para que éstos puedan mejorar sus decisiones.

BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN:



Su organización funcionará mejor si su personal es más leal, se siente necesario y estimado, siente que se le respeta y que sus opiniones cuentan. Si usted busca activamente su aportación en la toma de decisiones de gestión, contribuirá a ello.

Las decisiones tienden a ser mejores cuando pueden basarse en una mayor cantidad de información, conocimiento y experiencia. No importa cuán sabio o experimentado pueda ser un jefe, nunca tendrá tanta experiencia como todo su personal junto.

La confianza es un factor importante del liderazgo. Los planteamientos participativos significan normalmente que la toma de decisiones es más transparente, lo que a su vez, incrementa la confianza del personal, y por consiguiente, el liderazgo del dirigente. Y la transparencia es en sí un beneficio añadido a este planteamiento.

Cuando se toman las decisiones en consulta activa con el personal, no existe sospecha de que se tomen decisiones ilegales e inmorales de forma clandestina. Como sucede con la participación comunitaria, el resultado final es que la gestión participativa produce muchos beneficios.

2.3.15.1.- FORMAS DE CANALIZAR LA PARTICIPACIÓN:

La participación en la toma de decisiones requiere buena comunicación: cuantos más canales abra, más participará su personal en la gestión de la organización. Siempre que tenga ocasión, busque formas de hablar con el personal. Permítales explicarle sus logros y frustraciones. El personal detectará rápidamente si es usted sincero o no. El personal detectará rápidamente si es usted sincero o no. Muestre un interés real en lo que hacen. Muestre respeto.

Prestar atención:

Todos deseamos que se nos respete y se nos tome en serio. Su personal también. Puede alejarse de ellos y desanimarles si actúa como si no estuvieran allí, como si no contaran (es decir, como si no fueran importantes), o como si fueran parte de la decoración. Si por el contrario escucha al personal, les pide su opinión, los toma en serio, les trata con respeto, ellos se respetarán más a sí mismos, a la organización y a usted. Se tomarán su trabajo con más seriedad, dedicarán un mayor esfuerzo y serán más productivos.

Cuanto más practique este respeto, más estará ejercitando su liderazgo. La gestión participativa, como mínimo, significa que la dirección presta atención a su personal. Aplique esto a todos los métodos mencionados en este documento.

Reuniones de gestión.

Lo que aquí importa es que usted puede convocar reuniones de gestión como parte de su programa para desarrollar la gestión participativa en su organización. Este tipo de reuniones deben convocarse regularmente por rutina. Si usted deja de acudir a estas reuniones, o las cancela a menudo, minará el respeto y la importancia que les concede.

Tanto usted como su personal pueden organizar el resto del trabajo contando con la hora de la reunión. No elija una hora en la que exista la probabilidad de que cualquiera fuera de su control pueda convocar otra reunión diferente a la que usted esté obligado a asistir. La frecuencia óptima es convocar una reunión cada dos semanas (una quincena). Algunos dirigentes se reúnen cada semana, otro cada mes. Escoja la pauta más apropiada. Asegúrese de que todas las reuniones se llevan a cabo ese mismo día de la semana y a la misma hora.

Intente por todos los medios convertirlas en reuniones de toma de decisiones. No permita informes verbales cuando estos informes deberían haber sido repartidos por escrito antes de la reunión. La duración de la reunión debe ser sólo el tiempo necesario para tomar decisiones.

Lo que aquí importa es que usted desee que los miembros de su personal contribuyan al proceso de toma de decisiones de gestión.

No todas nuestras sugerencias se aceptarán automáticamente, si se contradicen con las de la junta (directiva o comité de gobierno con poderes ejecutivos), la constitución o documento oficial de política de la organización (si existe), las leyes de la zona, el presupuesto disponible de la organización, o su declaración de intenciones, objetivos, estrategia u otros parámetros oficialmente establecidos. Quizá algunas de las sugerencias que no se harán efectivas debido a estas limitaciones vengan de algunos de los miembros del personal. Agradezca a esa persona su contribución, explíquelo por qué no se puede aceptar, y asegúrele que la dirección sólo puede tomar decisiones ejecutivas y no puede ir contra la política de la organización.

Las reuniones son oportunidades para hacer saber al personal, de varias formas, que son valiosos, que tienen ideas útiles que ofrecer, y que se les respeta. No es suficiente invitarles a asistir a las reuniones. Pueden pensar que tienen cosas mejores que hacer, sobre todo si las reuniones no son productivas ni significativas para ellos. Es necesario asegurarse de que su asistencia es productiva, y de que ellos lo saben.

Está bien hacer diferentes reuniones con diferentes categorías del personal, por ejemplo, una para personal de apoyo y otra con el personal profesional. A veces es útil que el jefe del personal de apoyo presida las reuniones de gestión participativa de este personal. En este caso, el director general debe asistir a la reunión para mostrar su interés y asegurarse de que el personal de apoyo es consciente de que se les considera necesarios y se les respeta.

Si le pide a una secretaria del personal de apoyo que tome notas durante las reuniones, tendrá que concentrarse en estas notas y no podrá participar de lleno en el proceso de toma de decisiones. En tal caso, asegúrese de dedicarle tiempo a esta persona, pidiéndole su opinión, dependiendo de los temas.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- RESULTADOS EMPÍRICOS.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población considerada en el presente estudio la constituyen los 35 docentes que laboran en la Institución Educativa 17001. La muestra la constituye los 35 docentes dado que presentan características similares a la población, siendo la técnica muestral a emplear aleatoria simple. **N=n**

Cuadro N° 01

RELACIONES INTERPERSONALES INTRA-INSTITUCIONALES

Descripción	Muy buena		Buena		Regular		Deficiente	Total		
	fi	%	fi	%	fi	%		fi	%	
Considera usted que el prestigio de la institución educativa es:	12	34	13	37	07	20	03	09	35	100
Considera usted que las relaciones interpersonales entre profesores y personal directivo son:	07	20	11	31	15	43	02	06	35	100
Las reuniones de trabajo con los demás docentes. ¿Cómo las conceptúa usted?	07	20	06	17	11	31	11	31	35	100
¿Considera que las condiciones y el clima laboral contribuye para realizar un buen trabajo institucional?	06	17	12	34	11	31	06	17	35	100
Siente satisfacción por la labor que realiza en la Institución Educativa. ¿Cómo la valora?	09	26	10	28	09	26	07	20	35	100
Frente a las labores desarrolladas, ¿ha recibido usted recompensas o incentivos, por parte de la gestión de la Institución?	06	17	07	20	16	46	06	17	35	100

Fuente: Encuesta realizada por el responsable de la investigación en los docentes de la Institución Educativa 17001; Jaén.

INTERPRETACIÓN:

-De acuerdo con el cuadro N° 01 del total de docentes encuestados de la Institución Educativa N° 17001, el 37% de los docentes encuestados manifestó que el prestigio de la Institución educativa es bueno.

-Del total de docentes encuestados de la Institución Educativa N° 17001, el 43% de los docentes encuestados califica de regular las relaciones interpersonales entre profesores y personal directivo.

-El 31% de los docentes encuestados conceptúa como regular a las reuniones de trabajo con los demás docentes; mientras tanto otro 31% le da el calificativo de ser deficientes estas reuniones, es decir de no lograr los objetivos previstos.

- El 34% de los docentes encuestados califica de buenas las condiciones y el clima laboral los mismos que contribuyen para realizar un buen trabajo institucional.

-El 28 % de los profesores asume como buena y de gran satisfacción la labor que realiza en la Institución Educativa.

-El 46% de docentes califica de regular las laboras desarrolladas, y de igual manera califica de regular los estímulos brindados por su labor, por parte de la gestión de la Institución.

Cuadro N° 02

ACTITUDES DEL DOCENTE EN SU LABOR INSTITUCIONAL

Descripción	Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Trata usted de ser amistoso y colaborador con su Director?	05	14	17	48	13	37	35	100
¿Es usted amistoso y colaborador con otros profesores?	07	20	12	34	16	46	35	100
¿Considera usted que las relaciones humanas en su institución son óptimas?	11	31	18	51	06	17	35	100
¿Existe colaboración entre los docentes?	09	26	11	31	15	43	35	100
¿Se lo motiva para ser innovador en el desarrollo de estrategias educativas más efectivas?	16	46	13	37	06	17	35	100
¿Es satisfactorio su trabajo en su centro laboral?	11	31	15	43	09	26	35	100

¿Conoce el Director qué cosas afectan a los profesores?	16	46	12	34	07	20	35	100
¿Cómo calificaría usted su comportamiento cotidiano en la Institución educativa?	11	31	11	31	13	37	35	100
A su criterio, ¿cómo es la comunicación entre los mismos profesores?	13	37	09	26	13	37	35	100
¿Se motiva y estimula a los profesores en su institución educativa para rendir al máximo?	11	31	11	31	13	37	35	100

Fuente: Encuesta realizada por el responsable de la investigación en los docentes de la Institución Educativa 17001; Jaén

INTERPRETACIÓN:

-De acuerdo con el cuadro N° 02 acerca de las actitudes del docente en su labor institucional, el 48% de los docentes encuestados manifestó que a veces se muestra amistoso y colaborador con el Director de la Institución educativa.

-El 46% de los docentes manifiesta que casi siempre se muestra amistoso y colaborador con otros docentes de la Institución.

-El 51% de los docentes encuestados manifiesta que a veces las relaciones humanas en su institución son óptimas.

-Del total de docentes encuestados de la Institución Educativa N° 17001 el 43 % manifestó que a casi siempre existe colaboración entre los docentes de su institución.

- El 46 % de los docentes considera que casi nunca se los motiva para ser innovador en el desarrollo de estrategias educativas más efectivas.

- Respecto a la pregunta. ¿Cómo calificaría usted su comportamiento cotidiano en la Institución educativa? El 37% manifestó con un casi siempre, es decir, positivo, participativo.
- Acerca de la pregunta de ¿Cómo es la comunicación entre los mismos profesores? El 37% manifestó con un casi siempre, es decir, que la comunicación es fluida entre ellos.
- En cuanto a si se motiva y estimula a los profesores en su institución educativa para rendir al máximo; el 37% manifestó que casi siempre sucede, dado que los gestores que dirigen la Institución están cerca y existe fluida comunicación con los docentes.

**Cuadro Nº 03
ACERCA DE LA GESTIÓN LABORAL**

Descripción	Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Saben trabajar en equipo entre los docentes? ¿Cómo lo califica usted?	16	46	09	26	10	28	35	100
¿Se siente contento con su clima institucional?	14	40	08	23	13	37	35	100
¿La gestión solicita la participación de los docentes en la toma de decisiones de la institución	14	40	08	23	13	37	35	100
¿Cómo califica usted su contribución en las tareas institucionales?	13	37	15	43	07	20	35	100
¿Se siente usted bien con la labor que desempeña en su institución?	09	26	16	46	10	28	35	100
¿Está usted contento con sus aportes a la Institución?	09	26	15	43	11	31	35	100

Fuente: Encuesta realizada por el responsable de la investigación en los docentes de la Institución Educativa 17001; Jaén

INTERPRETACIÓN:

- De acuerdo con el cuadro N° 03 acerca de la gestión laboral; el 46% de los docentes encuestados manifestó que casi nunca trabajan en equipo los docentes, más se utiliza el trabajo grupal efímero y poco trascendente para la institución.
- Acerca de si se siente contento con su clima institucional, El 40% manifestó que casi nunca.
- El 40% de los docentes encuestados manifiesta que casi nunca la gestión solicita la participación de los docentes en la toma de decisiones de la institución.
- El 43% de los docentes encuestados manifiestan que a veces contribuye con su cuota personal a la institución, ello porque se siente desmotivado para hacerlo con mayor convicción.
- El 46% de los docentes encuestados manifiesta a veces se siente bien con la labor que desempeña en su institución.
- El 43% de los docentes encuestados manifiesta a veces se siente contento con sus aportes a la Institución.

3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA:

“ESTRATEGIA DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 17001, PROVINCIA DE JAÉN”.

PRESENTACIÓN.

El presente trabajo de investigación asume que el liderazgo institucional transformacional es fundamental en toda institución, y más si es educativa. El liderazgo es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia en los demás, de sus posibilidades y capacidades; a liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en el crecimiento y desarrollo profesional de los mismos. Asimismo el liderazgo transformacional se manifiesta en el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus ejecutivos, gerentes o docentes en líderes de la actividad organizacional que llevan a cabo y, en general; a movilizar a toda su capital humano en pro de los propósitos organizacionales.

Hablar de este tipo de líder es de aquella persona que es capaz de conducir a una organización hacia mejores logros con: eficacia, eficiencia, calidad y excelencia.

Es un visionario porque es capaz de proporcionar la visión de futuro que ilusiona a sus miembros a trabajar en esa dirección y a crecer personal y profesionalmente. El presente trabajo de investigación asume como propuesta la contribución de una estrategia de liderazgo institucional a fin de mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa N° 17001 de la ciudad de Jaén; la misma que se basa en el planteamiento de sus cinco etapas o jornadas cuya perspectiva en común es la de desarrollar una formación humana, propiciar y aprovechar experiencias de trabajo conjunto entre los docentes, que permitan fortalecer actitudes y conocimientos, para un efectivo y eficiente trabajo en equipo en el marco de sus responsabilidades como formadores educativos.

FUNDAMENTACIÓN:

Filosófica.

Idalberto Chiavenato (2006) sostiene que personas y organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto. Sin embargo los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente entran en conflicto. Para disminuir los efectos negativos de esta interacción, se requiere del estudio y aplicación de la metodología que nos ofrece el Comportamiento y Desarrollo Organizacional así como la Administración de Recursos Humanos, ya que sin este esfuerzo cooperativo no podrán ser alcanzados los objetivos, con sólo el esfuerzo individual. De otra parte, Da Faria Mello (2001) asume que el logro de los objetivos en una institución está asociado de manera importante al buen manejo de las relaciones interpersonales, ya que es un tema que involucra a todo el personal de una organización. Como podemos ver en estas apreciaciones conceptuales, la comunicación es la base de las relaciones interpersonales en una organización sea del tipo que fuere. En el ambiente laboral muchas veces hay que relacionarse con personas que tienen puntos de vista diferentes, de allí surgen los conflictos; por ello es necesario estar abiertos, flexibles y establecer estrategias comunicativas, que contribuyan a generar relaciones armoniosas, en un ambiente de negociación donde se logre el bienestar psicológico y laboral. Las relaciones interpersonales, según Robbins (1989) dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en las organizaciones, el hecho de mantener un puesto de trabajo depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones interpersonales adecuadas que les permiten a las personas desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral, y no exclusivamente del desempeño de la tarea meramente productiva.

Las relaciones interpersonales por ser una interacción entre los individuos, se caracteriza por la intervención de elementos importantes como lo son la

comunicación, la información, los sentimientos y los valores. De allí que su desarrollo positivo favorece al clima organizacional escolar, en donde, los docentes lo perciban y valoren como adecuado, cálido de convivencia de satisfacción laboral, ya que aporta estabilidad e integración voluntaria y participativa en las actividades planificadas y por ende un mejor desempeño laboral.

Es así como las relaciones interpersonales y el clima organizacional van de la mano, ya que las prácticas docentes son prácticas sociales y por ende pueden generar en el tiempo y la convivencia incertidumbre, conflictos, tensiones y contradicciones.

En este marco ideas, la organización escolar debe articular y gestionar estrategias que beneficien las interrelaciones de quienes la integran a través de una conducción objetiva y profesional de la confrontación de intereses y forma de ver las cosas, orientándolas hacia un interés colectivo y común, respetando la diferencia y haciendo énfasis en la actuación docente por medio del reconocimiento del desempeño laboral, un trabajo participativo, el intercambio ideas, puntos de vista, logros y dificultades a vencer. En una organización, estas relaciones interpersonales según Bruce Cohen (1985) dan lugar a la organización informal, es decir aquellas que no aparecen en el organigrama de la Organización.

Científica.

La propuesta se vale de teorías para mejorar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa para lo cual se toman en cuenta la Teoría de las Relaciones Interpersonales desde los enfoques de S. Robbins y Chiavenato y la Teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, incluyendo los enfoques de la gestión organizacional, la cultura

organizacional, la motivación, y clima organizacional. Estos y otros contenidos fueron organizados coherente y sistemáticamente a fin de desarrollar los eventos programados en la presente propuesta. La teoría humanística de la administración o de las relaciones humanas sustenta que la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos. En la organización sea empresarial o educativa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humana facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

Objetivos generales.

Diseñar una estrategia de liderazgo institucional propiciando espacios de formación y reflexión que permitan a los docentes hacer una pausa en su

cotidianidad y pensar sobre su comportamiento y desarrollo humano en beneficio propio y de la Institución Educativa.

Objetivos específicos.

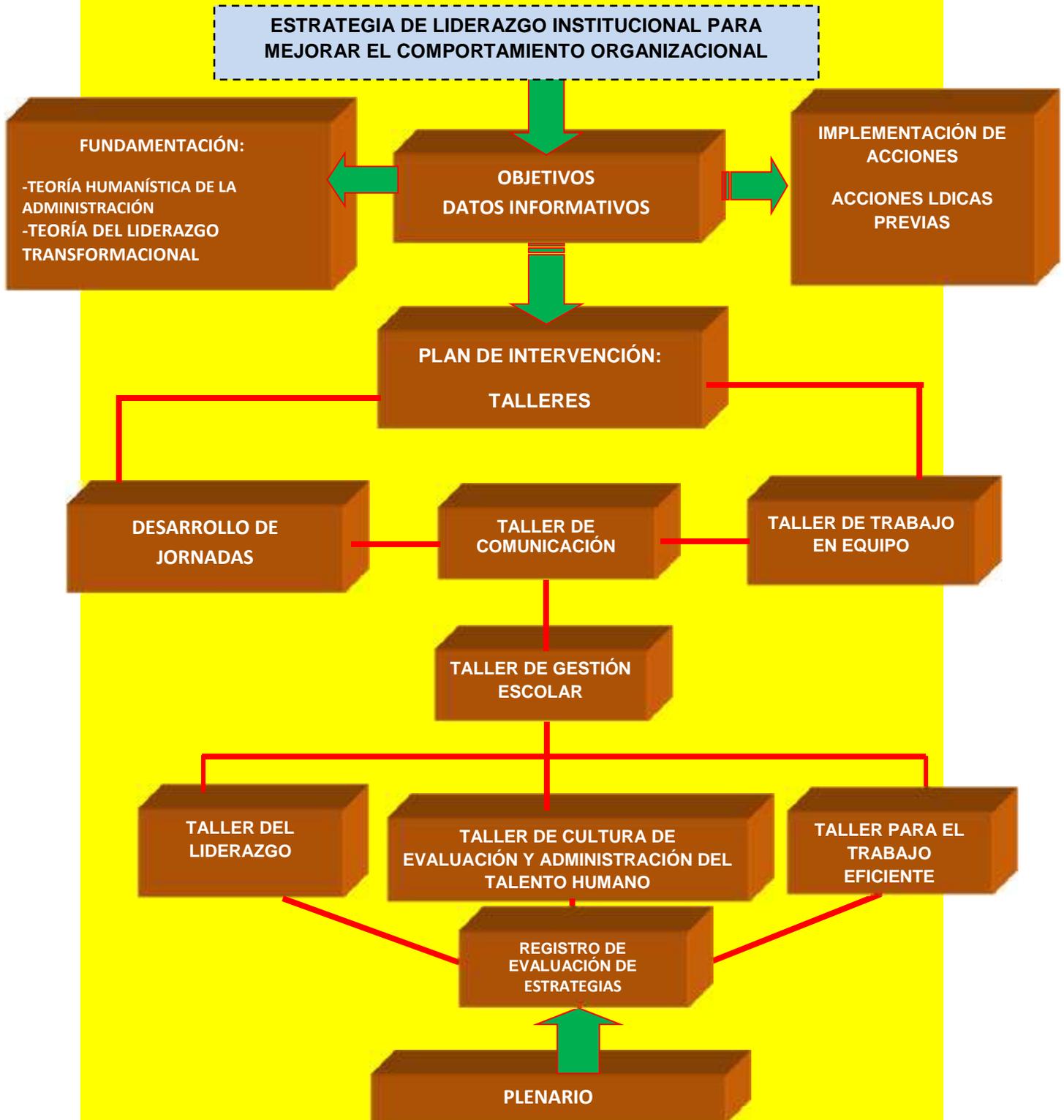
a.- Desarrollar un proceso de formación humana, que permita a los docentes identificar y afianzar conocimientos y actitudes que favorecen las competencias comunicativas.

b.- Propiciar y aprovechar experiencias de trabajo conjunto entre los docentes, que permitan fortalecer actitudes y conocimientos, para un efectivo y eficiente trabajo en equipo en el marco de sus responsabilidades como formadores educativos.

c.- Desarrollar un proceso de formación humana, que permita a los docentes identificar y afianzar conocimientos y actitudes que favorezcan las competencias comunicativas.

d.- Propiciar y diseñar estrategias de liderazgo institucional centrados en el desarrollo humano para un óptimo proceso de formación y aprovechamiento de la jornada escolar.

MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA.



IMPLEMENTACION DE ACCIONES PARA LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL.

La implementación del modelo de la estrategia de liderazgo institucional en la institución educativa N° 17100, considera la realización de seis Jornadas (talleres) a desarrollar. Al implementar la estrategia se deberá involucrar a todos los docentes de la Institución educativa. De este modo la generación de planes de desarrollo consensuados presentará una probabilidad mayor de éxito en la plana docente.

Para efectos de nuestra propuesta se ha tomado en cuenta en primera instancia que el desarrollo de las Jornadas de trabajo se sustenta en la teoría humanística de la administración, en la teoría de I. Chiavenato y el Liderazgo Transformacional de Burns y Bass. Los alcances teóricos en sí se centran en la concepción humanista, horizontal y axiológica de las relaciones interpersonales en el trabajo.

Para desarrollar este apartado inicialmente se presentan:

- a.-**Las expectativas de los docentes frente al encuentro.
- b.-**Las reflexiones de los participantes en relación con cada una de las temáticas que serán abordadas y los aprendizajes esperados por ellos.
- c.-**La valoración del proceso como aprendizajes, compromisos y sugerencias generados en el mismo.
- d.-** Acciones lúdicas previas al desarrollo de los Talleres.

Al inicio de cada encuentro: Los participantes traen consigo un sin número de pensamientos, sensaciones y expectativas, las cuales representan un componente importante en el desarrollo del encuentro. Los docentes de la Institución Educativa N° 17001 esperan llevarse para su vida personal y laboral, elementos tales como los que se enuncian a continuación:

Expectativas:

- Contribuir a solucionar los problemas e interrogantes derivados del manejo de la adquisición de herramientas para mejorar adecuadamente la comunicación en la comunidad educativa.
- Conocimiento de nuevas estrategias para mejorar el proceso de la labor docente y la adquisición de herramientas para procesos de evaluación.
- Fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo entre los docentes
- Que el encuentro permita un espacio para el esparcimiento y el bienestar.
- Reconocer la importancia de la comunicación en los procesos administrativos y directivos.
- Conocer y optimizar nuevas estrategias participativas de tipo administrativo y humanístico que faciliten la gestión directiva.

Este primer momento consiste en conocer a través de las acciones lúdicas los pensamientos, sensaciones y expectativas que tienen los docentes respecto a la realización de las jornadas. Que ideas traen y que cambios se esperan. Basados en el enfoque humanístico la prioridad es la preocupación por el docente y su grupo social, por su comunicación, por su satisfacción laboral. Nuestra atención propositiva está direccionada hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, hacia la personalidad del docente y del Director, del estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

ACCIONES LÚDICAS PREVIAS AL DESARROLLO DE LOS TALLERES:

PRESENTACIÓN TÉCNICA E INTENCIÓN CONCEPTUAL DE CADA EJERCICIO A DESARROLLAR EN CADA JORNADA

Nota: (La finalidad de estas acciones lúdicas previas a los talleres es motivar la interrelación social entre los docentes participantes mediante juegos, saliendo de la cotidianidad y de la monotonía).

I.- jornada: Está relacionada con: LA COMUNICACIÓN		
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	INTENCIÓN CONCEPTUAL
“EI JUEGO COMIENZA”	Al grupo de docentes formado en círculo se le presentan las siguientes cuatro indicaciones para resolver el ejercicio: <ol style="list-style-type: none"> 1. El juego comienza cuando el facilitador dice el primer nombre y termina cuando alguien dice su nombre de los docentes participantes. 2. Todos deben moverse del puesto una vez, no dos veces, 3. Ninguna persona debe llamar a sus vecinos 4. Deben terminar el juego en el menor tiempo posible. 	Se hace énfasis sobre la capacidad de escuchar activamente y su incidencia en la eficiencia de los procesos
	Las normas, si son analizadas y escuchadas correctamente, permiten desarrollar el ejercicio en un máximo de 10 minutos.	
“EL CAMINO DE LA VIDA”	Se demarca en el piso (salón) un rectángulo de 2 x 4 metros con una cuerda, dentro de este rectángulo se ubican diversos elementos (hojas, pelotas, figuras plásticas) que sirvan de obstáculos o referentes que los participantes no deben tocar o pisar.	La reflexión se enfoca en las competencias comunicativas para orientar y permitir ser orientado desde la palabra. Se unen en ello y, especialmente desde

	Se disponen tantos elementos como exigente se quiera que sea la prueba. Este campo debe ser atravesado por los participantes con los ojos vendados siendo para ello, guiados desde afuera de rectángulo por sus compañeros	este ejercicio, la evaluación hacia actitudes y emociones como la perseverancia, la calma, la paciencia y el pensamiento positivo entre otros.
II.- Jornada: Está relacionada con: TRABAJO EN EQUIPO.		
ACTIVIDAD LÚDICA	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	INTENCIÓN CONCEPTUAL
LA PARTITURA	En una hoja tamaño carta se escribe el abecedario en letra mayúscula con un tamaño de fuente 72, debajo de cada letra del abecedario se ubica en un tamaño de fuente 24, una de las siguientes letras “D”, “I” o “J”. Es importante que en el abecedario queden distribuidas varias “D”, varias “I” y varias “J”.	Actividad inicial que posibilita revisar algunas condiciones básicas para el trabajo sinérgico
	Con este formato el grupo debe pronunciar en voz alta y coordinada el abecedario, realizando a su vez unos movimientos corporales que coincidan con la letra “D”, “I” o “J”.	
PALILLOS CHINOS	Se demarca en el piso un cuadro de 2 metros x 2 metros, en el centro del cual se ubican 60 palitos de madera de 30 cm de largo y 2 milímetros de diámetro, llamados comúnmente “palos de madera y en punta”. El facilitador tendrá que formar los equipos correspondientes de docentes con un número reducido de participantes por grupo.	Permite fundamentalmente distinguir entre el concepto de grupo y equipo. De igual manera, facilita abordar las diferentes acepciones de los equipos como son: equipo de trabajo, trabajo en equipo y trabajo de equipo. Además de ello, posibilita hablar de las

	<p>Luego cada grupo participante ubicará los palitos de madera en forma piramidal entrelazada, formando una figura similar a la construcción que se hace para una fogata.</p>	condiciones esenciales para el trabajo colectivo como son: la confianza, la comunicación y la cooperación.
	<p>Después de haber construido con todos los palitos posibles la pirámide, el grupo ganador será aquel que haya construido la pirámide en la forma más correcta y con la mayor cantidad de palitos, sin que éstos se hallan caído, manteniendo estabilidad y estética de la figura construida.</p>	

III.-Jornada: Está relacionada con: **GESTIÓN DEL TIEMPO ESCOLAR.**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	INTENCIÓN CONCEPTUAL
MOONBALL	<p>Se infla un balón, de los que habitualmente se utilizan en la playa o piscinas, cuyas características son suavidad y liviandad. Este balón debe ser mantenido en el aire a través de las siguientes condiciones:</p> <p>Cada participante debe golpearlo solo una vez y debe hacerlos solo con las dos manos y por encima de la cabeza. El balón no puede caer al piso en ningún momento, en caso contrario deberá iniciarse nuevamente.</p>	<p>Se hace énfasis sobre la capacidad de escuchar activamente las orientaciones dadas por sus compañeros de equipo, a fin de que no se cometan faltas (como que caiga la pelota al suelo, golpear la pelota con una sola mano). La eficiencia y la eficacia esta en relación con el trabajo en conjunto y los valores de la solidaridad, tolerancia y afectividad entre ellos. Sabido es que el equipo descalifica cuando comete la mayor parte de errores que supera el margen dado por el</p>

		facilitador (Máximo 05 faltas en un tiempo de 15 minutos del ejercicio)
SOCIODRAMA O JUEGO DE ROLES	Se conforman tres subgrupos y a cada uno de ellos se le entrega un pequeño libreto que contienen problemáticas relacionadas con el manejo del tiempo escolar de los estudiantes y laboral de los docentes.	Análisis de problemáticas relacionadas con el manejo de tiempo escolar de los estudiantes y laboral de los docentes. En el desarrollo del ejercicio se plantean soluciones a las problemáticas que se presentan.
	Luego de un tiempo de preparación cada grupo presenta a sus compañeros un socio-drama de la problemática que incluye alternativas de solución.	
IV.- Jornada: Está relacionada con: ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO Y EVALUACION		
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	INTENCIÓN CONCEPTUAL

<p>1,2,3 – Nueva forma de numeración</p>	<p>En parejas frente a frente y en forma rápida se cuenta de 1 hasta 3. Posteriormente cada número se va reemplazando por un gesto o movimiento de tal forma que al final solo se tenga 3 movimientos que representan cada número de 1 hasta 3. (Gestos=Una sonrisa, un movimiento de hombros, levantar un brazo, cogerse la barbilla, etc.)</p> <p>Con esta nueva forma de numeración se propone hacer una secuencia con los participantes donde formados en círculo cada uno debe decir un número mediante un gesto de acuerdo a la secuencia que se esté dando.</p> <p>Es decir los números serán reemplazados por gestos uniformemente compartidos por todos los integrantes del grupo. Cada gesto equivale a un número, no puede haber dos gestos por número.</p>	<p>Valorar qué elementos es importante considerar, en el momento de evaluar un proceso o un aprendizaje.</p>
<p>LOS PUENTES</p>	<p>El grupo se divide en pequeños grupos de 6 personas. A cada grupo se entrega los siguientes materiales: 20 hojas tamaño carta. Una regla. Un lápiz. Un rollo de cinta transparente.</p> <p>Con esto materiales y en un tiempo de 20 minutos deben construir la maqueta de un puente con las siguientes especificaciones: 10 cm de alto, 6 cm de ancho y 30 cm de largo</p>	<p>Ejercicio a través del cual se integran todos los temas abordados, para observar cómo el liderazgo consiste en la calidad de interrelación y desarrollo de procesos como la comunicación, el trabajo en equipo, el manejo del tiempo, la gestión del talento humano, la optimización de los recursos y la claridad en las políticas de dirección.</p>

V.- Jornada: Está relacionada con: LIDERAZGO		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION TECNICA	INTENCION CONCEPTUAL
AJEDRÉZ DEL DIRECTOR	Los participantes en círculo cómodamente sentados deben organizarse alfabéticamente por la letra de su primer nombre. Para ello existe una silla vacía que se ha ubicado en la misma línea del círculo donde los compañeros empezaran a organizarse llamando a alguien para que se ubique en esa silla vacía.	Ejercicio de alta exigencia emocional e intelectual, que permite a cada participante evaluar sus actitudes y disposiciones para el trabajo colectivo.
CONSTRUCCIÓN DE ESQUEMAS DE APRENDIZAJE	Se conforman tres grupos y a cada uno se le solicita que construya un esquema con los aprendizajes logrados a través de los tres días de trabajo, dicho esquema debe incluir aprendizajes en cada uno de los temas abordados.	Ejercicio a través del cual se integran todos los temas abordados para observar como el liderazgo consiste en la calidad de interrelación y desarrollo de procesos como la comunicación, el trabajo en equipo, el manejo del tiempo, la gestión del talento humano, la optimización de los recursos y la claridad en las políticas institucionales.

DESARROLLO DE LAS JORNADAS:

JORNADA N° 01. CAPACITACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA DEL DOCENTE <u>“LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”</u>			
Día: 23 de mayo.			
HORARIO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00	-Apertura del Taller. -Presentación. -Conceptos sobre el Comportamiento Organizacional -Robbins Stephen. (2004) -Davis K y Newstrom J. (2002) -Andrew Dubrin (2004) - Don Hellriegel y Slocum John (2009) - Chiavenato Idalberto (2009).	-Exposición y debate. -Dinámica Motivadora. -Lecturas relacionadas -Trabajo en equipo. (procurar que la interacción entre los integrantes sea lo más cordial y eficaz posible).	-Director de la Institución. -Coordinador del taller. -Especialista invitado.
10.00-11.30	-Importancia de la comunicación y el trabajo en equipo en la Institución.	-Exposición.	-Especialista invitado.
11.30– 12.00 RECESO	RECESO		
2.00 – 13.00	-Acerca de la gestión del tiempo escolar	-Exposición. Lectura individual y luego socialización de ideas Trabajo en equipo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación.	-Especialista invitado.
13.00 -14.00 ALMUERZO	ALMUERZO		
14.00- 15.00		-Exposición (Diapositivas).	-Especialista invitado.

15.00-16.00	-Acerca de la cultura de la evaluación y administración del talento humano.	-Visualización de un video sobre proceso organizacional - Trabajo en equipo. -Exposición y debate.	-Especialista invitado.
16.00-18.00	-Despedida.	-Audición recreativa. -Exposición de los grupos. -Preguntas. -Plenaria de grupos.	-Especialista invitado.

II.- JORNADA:
LA COMUNICACIÓN



FUNDAMENTO CONCEPTUAL:

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. Las dificultades de comunicación, que inciden en la dinámica de las relaciones interpersonales, se deben en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar, sin interpretar lo que se oye. Pero, **¿Qué es realmente la escucha activa?**

La escucha activa hace parte de las competencias comunicativas y significa escuchar y entender la comunicación, desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. Oír no es un acto voluntario, los sonidos llegan a nuestros oídos aunque no hagamos nada para que ocurra. Escuchar, en cambio, es el acto voluntario mediante el cual prestamos atención a los sonidos que percibimos. Se puede oír sin escuchar pero, para escuchar, primero hay que oír. La escucha efectiva tiene que ser, necesariamente, activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas, gestos, etc.

Aspectos que influyen en la comunicación.	La comunicación interpersonal se realiza a través de tres medios.	Estilos de comunicación.	Supuestos en la comunicación.
<p><u>Distancia de interacción:</u> Es importante mantener una distancia que facilite la comunicación.</p> <p><u>Posición espacial:</u> La colocación física de los miembros de grupo, ejerce una influencia directa sobre el flujo de comunicación tanto verbal como no verbal.</p> <p><u>Código:</u> Lenguaje común a las personas que se están comunicando.</p> <p><u>Reciprocidad:</u> Permite la transmisión correcta de la información, con el fin de que sea comprendida y tenga una influencia en el comportamiento de los demás.</p> <p><u>Interés:</u> Relacionado con la empatía. Si me interesa, mi capacidad para comprender será mayor.</p>	<p><u>El lenguaje:</u> Lo que se dice.</p> <p><u>El para-lenguaje:</u> La forma o tono en que se dice.</p> <p><u>La quinesia:</u> Movimientos corporales, generalmente Inconscientes, que se emplean al comunicar.</p> <p>Para que la comunicación sea auténtica, las tres formas coinciden.</p>	<p><u>Agresiva:</u> Hace sentir mal al otro. Se manifiesta a través de la crítica, el lenguaje grotesco, el cuerpo tensionado y la palabra dura.</p> <p><u>Pasiva:</u> Las personas tratan de congraciarse, de complacer.</p> <p>Nunca están en desacuerdo y aprueban lo que los otros dicen.</p> <p><u>Agresivo –pasiva:</u> Personas frías e imperturbables, que no demuestran ningún sentimiento. La disposición del cuerpo es de tensión e inmovilidad.</p> <p><u>Asertiva:</u> La persona se muestra abierta, se percibe y siente libre para expresar lo que siente, piensa o cree a la persona indicada en el momento oportuno.</p>	<p>Lo que yo creo que estoy diciendo (pienso).</p> <p>Lo que realmente estoy diciendo (emito)</p> <p>Lo que la otra persona oye.</p> <p>Lo que la otra persona interpreta del mensaje emitido.</p> <p>Lo que yo creo que la otra persona entendió.</p>

Desde estas concepciones sobre comunicación, nos acercamos a la vivencia cotidiana en las instituciones educativas y con ello, a los diversos actores que en este proceso intervienen. Desde la experiencia generada durante los ejercicios, planteados en esta jornada, se espera lograr evidenciar cómo la escucha activa, argumentación, la semiótica, y los símbolos, entre algunos de los elementos más importantes en el proceso comunicativo, se están desarrollando favorable o desfavorablemente en los centros educativos. Con base en los elementos reflexivos de la actividad y los aprendizajes generados en torno a la comunicación, a la luz de lo que pasa diariamente en los entornos de trabajo de los directivos y los docentes de las instituciones educativas, se indagará sobre algunos aspectos para mejorar los procesos de comunicación entre los docentes de la institución educativa.

Aspectos necesarios desde el Liderazgo Transformacional para mejorar los procesos comunicativos en los Docentes:

- Concientizar y sensibilizar a los docentes sobre la necesidad de pertenecer a un grupo organizado, que permita la creación de la red institucional de docentes.
- Solicitar el cambio de actitud entre todos y cada uno, mejorando la receptividad e integración y propiciando la unidad de criterio.
- Encuentros institucionales entre los docentes en los cuales se compartan experiencias pedagógicas, investigativas, institucionales, que incluyan cronogramas y planeación de los mismos, con una comunicación permanente, a través de la cual se compartan experiencias de trabajo en equipo.
- Mejorar algunas actitudes para facilitar los procesos de comunicación.

Entre ellas están: La confianza, la disponibilidad, la sinceridad, el deseo de servir y la solidaridad.

-Mejorar el ambiente de aprendizaje, mediante la realización de talleres sobre procesos de comunicación con los docentes, a través de mecanismos de conciliación, mensajes claros y el respeto por la diferencia. Con funcionalidad de los órganos de participación.

-Fomentar las buenas relaciones interpersonales, con el propósito de crear un buen clima institucional.

-Bienestar y estímulos al personal docente.

-Proponer encuentros constantes con todos los docentes a nivel intra-institucional y entre instituciones, que mejoren la conectividad entre la comunidad educativa.

-Mayor disponibilidad de tiempo para encuentros lúdico-pedagógicos, con buenos capacitadores y presupuestos definidos.

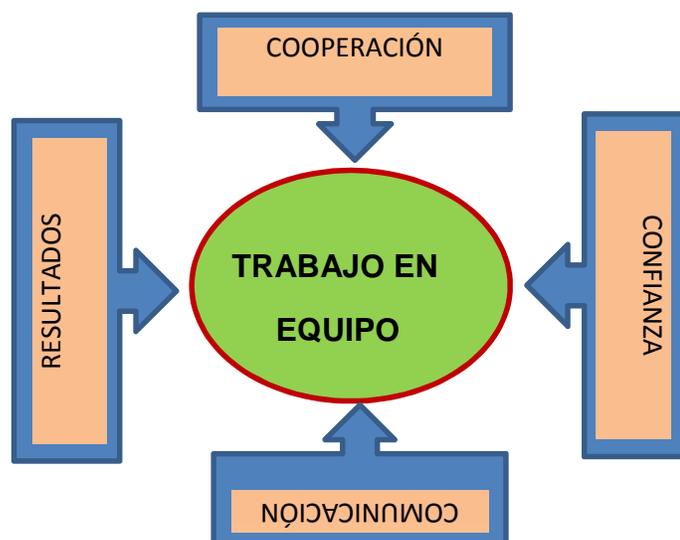
-Generar procesos y estrategias de comunicación entre instituciones, a través del periódico mural, la emisora escolar, los correos electrónicos y la realización de micro encuentros, para lo cual es necesario contar con medios tecnológicos adecuados.

-Fomentar y desarrollar actividades de integración social, lúdicas, recreativas y estimulantes, al interior de las instituciones educativas, que propendan por su bienestar.

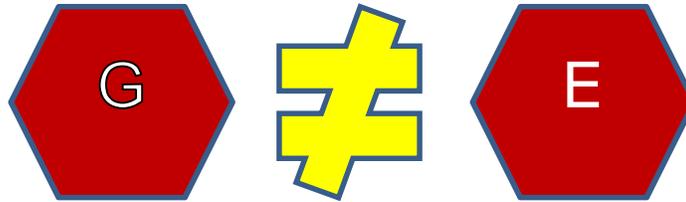
III.- JORNADA: TRABAJO EN EQUIPO

FUNDAMENTO CONCEPTUAL:

Los conceptos desarrollados en esta jornada, tienen que ver con las diferencias y similitudes entre grupo y equipo. Para ello se motiva, fundamentalmente, hacia la comprensión sobre la importancia de la calidad de la gestión y el fortalecimiento de condiciones o valores como la confianza, la comunicación y la cooperación, aspectos definitivos para garantizar la eficiencia y efectividad de los equipos. De igual manera, se enfatiza en la necesidad de procurar un equilibrio en su desarrollo, desde el enfoque en las personas, los procesos y los resultados. Esta comprensión o punto de reflexión, además del ejercicio de los “palillos chinos”, se apoyó didácticamente en la socialización del siguiente esquema, que permitió integrar todos los conceptos abordados y relacionarlos con la práctica cotidiana:



¿Qué se necesita para conformar y trabajar en equipos?



Grupo: Es un conjunto de personas que tienen un propósito común, que no tienen funciones individuales específicas, definidas, ni estrategias o procedimientos establecidos. El accionar del grupo no corresponde, necesariamente, al interés de la totalidad de sus participantes, lo cual genera que el sentido de pertenencia no sea alto ni bajo, sino fluctuante, limitando el desempeño y participación de sus integrantes, lo cual lleva a afectar directamente el cumplimiento de los procesos o resultados.

Equipo: Se entiende como un conjunto de personas, que se encuentran reunidas en torno a un propósito común. Comparten una serie de valores, procesos de organización, comunicación y estrategias para adelantar procesos o lograr resultados. A su vez, tienen formas de control y poseen un alto sentido de pertenencia por el equipo.

DIFERENCIAS	
EQUIPO	GRUPO
- Liderazgo compartido.	-Hay un sólo líder.
-El equipo decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto.	-El líder decide, discute y delega.
-La finalidad del equipo la decide el mismo equipo.	-La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización.
-Responsabilidad individual y grupal compartida.	Responsabilidad individual.

El producto del trabajo es grupal.	El producto del trabajo es individual.
La medición del rendimiento es directa, por la evaluación del producto del trabajo. El equipo discute y realiza.	Las reuniones son propuestas por el líder.

De acuerdo al diagnóstico situacional, el trabajo en equipo que realizan los docentes de la Institución educativa N° 17001 se ve constantemente afectado por tensiones que inciden en la generación de sinergia entre los docentes y por tanto, interfieren en el desarrollo de los procesos y la obtención de los resultados, demandados por la dinámica propia del trabajo en equipo.

Para desarrollar esta temática, desde la educación experiencial, se desarrollarán las actividades de partitura y palillos Chinos. A partir de la reflexión de los docentes y desde sus percepciones y perspectivas, ante la pregunta ¿Qué se necesita para mejorar los procesos de trabajar en equipo?

Aspectos necesarios para mejorar el trabajo en equipo en los Docentes:

-Establecer un diagnóstico de cómo está la institución, para saber si en ella se trabaja en grupo o equipos y fortalecer la integración, a través de un clima de cordialidad, que facilite el establecimiento de canales precisos de comunicación, a través de los cuales se pueda delegar funciones, teniendo en cuenta los perfiles de cada docente. Concertar con los docentes los objetivos a alcanzar en el PEI y generar estímulos y reconocimientos, a quienes contribuyan con el logro de estos.

-Establecer mayores espacios para la comunicación y con estilos asertivos en los mismos.

-Mejorar los canales de comunicación existentes, a través de la conformación de redes, manejo de TIC's, realización de encuentros, organización de actividades inter institucionales, jornadas pedagógicas y construcción de una base de datos (Directorio) de docentes de la Institución.

-Compartir experiencias cotidianas y laborales, que permitan mejorar las interrelaciones en el reconocimiento de las habilidades y destrezas de los docentes.

-Mejorar la comunicación para que sea asertiva, clara precisa, concreta y permita mantener buena actitud para afrontar las diferencias y manejar las emociones.

-Identidad profesional, voluntad, disponibilidad, interés y responsabilidad para trabajar en equipo.

-Metas comunes que integren las habilidades y competencias de cada uno, para lograr los resultados esperados en equipo con unidad de criterio. Para ello, es necesario conocer a las personas y sus capacidades; además de delegar funciones y acuerdo.

-Transparencia en el actuar y claridad en los objetivos de la función como docentes para generar cooperación, entendiendo la diferencia sobre lo que es y debe ser una verdadera educación de calidad, haciendo seguimiento y retroalimentación del avance de los objetivos.

-Propiciar la regularidad en los encuentros, para construir un verdadero trabajo en equipo entre docentes, mejorando los procesos de confianza, comunicación y cooperación.

-Proponer y mejorar los climas organizacionales al interior de las instituciones, fomentando valores como la tolerancia, el respeto por la diversidad del pensamiento, acuerdos claros, escucha activa y profesionalismo e identificación de fortalezas y oportunidades de nuestro equipo para mejorar. Pensar primero en el SER.

-Generar un ambiente de confianza al seno de las instituciones educativas, que propicie un cambio de actitud de Director hacia docentes y de docentes hacia Director, en función de nuevas y renovadoras estrategias para el trabajo en equipo y la convivencia laboral de los docentes.

-Compartir el horizonte institucional, concertando soluciones y criterios sobre educación y calidad de educación, haciendo cada día más consciente la humanización de procesos en cada institución y entre sus diferentes participantes, lo cual implica el reconocimiento del talento humano, el recurso físico y financiero, al igual que la disponibilidad de tiempo.

-Aprovechar los talentos que hay en la institución educativa, reconociendo en los docentes y estudiantes habilidades y aptitudes, para establecer objetivos comunes, rutas de comunicación, trabajo, seguimiento y retroalimentación.

IV.- JORNADA:
GESTIÓN DEL TIEMPO ESCOLAR

FUNDAMENTO CONCEPTUAL

La administración del tiempo es “Una manera de ser y una forma de vivir”, es un esfuerzo de grupo que requiere la coordinación de actividades, el ayudarse unos a otros, la sincronización conjunta de esfuerzos para asegurar los resultados esperados. Es fundamental que el Director de la Institución cotidianamente, busque implementar estrategias que permitan que el tiempo perdido en las aulas sea compensado y las brechas generadas por dichas pérdidas sean cada vez menores. En función de esta intención y de la reflexión, que debe generar un proceso consciente sobre el tiempo real de clase que reciben los educandos, surgen inquietudes sobre la gestión que realiza el rector para el cumplimiento efectivo del tiempo escolar de los estudiantes y la labor de los docentes, así como de las estrategias utilizadas para hacer seguimiento y control a ellos.

Aspectos necesarios que la Dirección de la Institución educativa debe hacer para mejorar el cumplimiento efectivo del tiempo escolar de los estudiantes y laboral de los docentes.

-Haciendo consciente la necesidad de mejorar cada día en cómo minimizar los permisos, sensibilizando a la comunidad educativa sobre la importancia del cumplimiento de la jornada escolar. Exigencia con el ejemplo y con correctivos oportunos.

- Hacer corresponsables a los compañeros docentes, en el caso de los permisos para que acompañen con la mejor actitud y profundidad la recuperación de los contenidos y del tiempo en el aula.
- Expedición de circulares a la comunidad educativa, informando sobre horarios y jornadas para docentes y estudiantes.
- Promover el diálogo con docentes frente a los casos particulares, para llegar a acuerdos previos de reposición del tiempo.
- Promover entre los docentes la práctica de asignar o dejar tareas orientadas cuando se concedan permisos.
- Desarrollo y planeación de distintos talleres institucionales, para evidenciar el manejo del tiempo, la ejecución de estrategias para mejorar las ausencias y los compromisos de los casos especiales.
- Definir criterios institucionales claros, planeados y ejecutados con respecto a la jornada escolar y laboral. Formulación y socialización de una política institucional clara.
- Cambiar conceptos tradicionales de manejo del tiempo en el aula, no siempre se requiere organizar el docente en el aula y los modelos de aprendizaje auto-gestionados son un ejemplo de ellos.

¿Cuáles estrategias debe utilizar el Director de la Institución Educativa para hacer seguimiento y control?

Llevar estadísticas, controles y análisis permanentes de los permisos del docente, los cuales pueden variar en periodicidad y tipo, de acuerdo al interés de cada institución (Seguimiento y observación, registros diarios con firma para entrada y salida, controles mensuales de asistencia; comités evaluativos de docentes trimestrales para casos particulares, asambleas informativas, controles internos disciplinarios; llamados verbales y escritos en las situaciones de reincidencia en la inasistencia).

-Motivar e incentivar el equipo de docentes para el cumplimiento y la atención a estudiantes en el horario de aula, a través del ejemplo del líder institucional (El Director).

-Resaltar el cumplimiento y puntualidad como un principio institucional y un valor del día a día, mejorando el sentido de pertenencia hacia la institución.

-Promover la recuperación de horas y asignar acompañamiento del coordinador y del Director, en los casos particulares de continua ausencia, como de la presentación de informe ante los entes de control en caso de reincidir.

V.- JORNADA:
CULTURA DE LA EVALUACIÓN-
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO
HUMANO

FUNDAMENTO CONCEPTUAL

Los procesos de evaluación buscan estimar el rendimiento global del docente, son procedimientos sistemáticos y periódicos de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la institución. Los Directores son los responsables de evaluar el desempeño docente. En esta medida, el desarrollo de los ejercicios planteados permiten una mirada general frente a la importancia del tener en cuenta diversos elementos que incluyan las personas, los procesos y los resultados, para lograr la integralidad del proceso evaluativo.

Concepto de Evaluación de Desempeño: Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado, por un docente contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo. Este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del docente, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la institución educativa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

¿Qué se evalúa?

Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento). Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado. Potencial de desarrollo.

Factores que generalmente se evalúan:

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Relaciones con las personas.
- Estabilidad emotiva.
- Capacidad de síntesis.
- Capacidad analítica.

Objetivos de la evaluación de desempeño.

Los objetivos por los que generalmente se realiza una evaluación de desempeño son:

-Para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.

-Para detectar el potencial de desarrollo de los docentes: Decisiones de ubicación (promociones y ascensos). Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

-Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación). Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales e incentivos. Muchas instituciones empresariales y educacionales conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño.

Condiciones previas para su implementación:

a.- Análisis de puestos: Los puestos de trabajo deben estar analizados y descritos, ya que constituyen el parámetro de comparación entre el docente y el trabajo que realiza.

b.- Supervisores que conozcan el trabajo y al grupo: Los superiores o encargados, deben conocer muy bien el puesto que van a evaluar.

c.- Buen clima organizacional: Si la organización está pasando por un período de despidos, o si se tienen conflictos con los gremios, no es momento oportuno para realizar una evaluación debido a que puede pensarse como estrategia para realizar despidos o suspensiones.

Podemos considerar otros factores a evaluar, como son:

Iniciativa

Cooperación

Compañerismo

Calidad de trabajo

**VI.- JORNADA:
EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL**



FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.

Entendemos por liderazgo la generación de sinergia colectiva, la auténtica filosofía del gana – gana, donde cada quien asume y responde por sus responsabilidades y a su vez se entiende el concepto de responsabilidad compartida, el compromiso de ayudar en el desarrollo de otros y otras. Dicho de otra forma, el enfoque de liderazgo, se entiende como la capacidad de construir colectivamente y en tal sentido, se toma distancia del concepto de líder, como aquel que “todo lo puede”, “todo lo hace”, “todo lo piensa” y se afianza el de liderazgo como proceso sinérgico colectivo.

El liderazgo ejercido por los Directores de las instituciones educativas, es el trabajo cotidiano de cada uno en su institución educativa. Sobre su ejercicio de liderazgo, de acuerdo al diagnóstico situacional se tuvo que el Director de la Institución Educativa N° 17001 en el ejercicio de su conducción institucional:

-Se encontró con que realmente no escucha adecuadamente a los demás.

-Siente que ser líder es una gran responsabilidad, que en algunos casos le genera preocupación y angustia.

Para ser verdaderamente líderes, debemos recordar que, si bien debemos tener una visión y misión muy claras, la responsabilidad por lo que se haga no recaer de forma exclusiva y única en el Director de la Institución educativa. Un buen líder es capaz de delegar tareas a sus compañeros y confiar en que cada quien hará de la mejor manera lo que le corresponda, sin dejar de acompañar y orientar los procesos.

El líder debe tener muy clara la ruta sobre la que va a trabajar, para que la orientación que dé a su equipo sea precisa y que todos puedan caminar hacia la consecución del mismo objetivo, de manera coordinada.

Siendo líderes, es nuestro compromiso asegurarnos que el objetivo sea claro para todos los integrantes de nuestro equipo y que ellos se sientan orientados, respaldados y acompañados durante el proceso.

En el ejercicio de liderazgo, en los diferentes procesos que adelantamos en las instituciones educativas, podemos darnos cuenta a menudo que aprendemos de nuestras equivocaciones y de las de nuestros compañeros de equipo.



Siendo líderes dentro de nuestras instituciones educativas, debemos tener siempre disposición de servicio y ayuda para fortalecer, apoyar y dinamizar los procesos, en los que participan también los docentes de nuestros equipos de trabajo.

El líder debe ser paciente y comprender que no todos los integrantes de su equipo van al mismo ritmo.

EL LÍDER DOCENTE.

Cada maestro debe ser gerente dentro de su aula, y debiera serlo dentro de su comunidad, ejerciendo liderazgo, es decir entendiendo que su hacer no se agota en pedir ayuda a las instancias mayores, sino que él mismo debe hacer gestión para conseguir lo que su institución educativa necesita, sin olvidar que en ella padres de familia, estudiantes y docentes son también líderes.



Su participación en el taller, tiene que trascender. Seremos replicadores de lo aprendido en nuestras instituciones educativas. Sabemos y creemos que llegaremos con herramientas nuevas y que el trabajo que hagamos en adelante, deberemos hacerlo en doble vía, mirando con nuestros docentes y estudiantes hacia un mismo objetivo y fortaleciendo los ejercicios de retroalimentación, como parte fundamental de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

LIDERAZGO Y EQUIPO.

En la institución educativa se debe trabajar en equipo, el ejercicio de liderazgo requiere de comunicación, trabajo en equipo, manejo del tiempo y evaluación”. La concepción filosófica humanística de “Ser humano con procesos de liderazgo”, se debe fomentar a través de la comunicación, del trabajo en equipo y manejo del tiempo, que permitirá obtener unos resultados de transformación, en búsqueda de la calidad de vida, avanzando hacia un proyecto de vida con autonomía y cambio.

EL LIDERAZGO EDUCACIONAL TRANSFORMACIONAL



Las herramientas del Líder-director:

Para el mejoramiento de la gestión del Director de la Institución Educativa N° 17001 en su función de direccionamiento en todos sus componentes, este debe poseer el manejo de una serie de herramientas que le faciliten esta gestión. Estas herramientas son:

- a)** La comunicación; que comprende proyectar a los demás confianza y motivar y fomentar la cooperación entre los docentes y para la gestión institucional;
- b)** El trabajo en equipo: que implica la participación de todos los docentes, la consideración de sus intereses y el aprovechamiento de sus habilidades.
- c)** El manejo del tiempo que implica controlar, planear y compartir responsabilidades.
- d)** La evaluación, que debe ser integral y por lo tanto debe considerar a las personas, los procesos y los resultados.
- e)** El ejercicio del liderazgo: Desde sus diferentes estilos, de acuerdo a las situaciones y considerando que esta habilidad debe ser flexible frente a los contextos.

COMPETENCIAS DEL LÍDER EDUCATIVO TRANSFORMACIONAL

Según Harkins (2003)

- 1.- Visión
- 2.- Pensamiento conceptual
- 3.- Pensamiento estratégico
- 4.- Orientación por procesos
- 5.- Capacidad de movilización
- 6.- Percepción de las emociones de los demás actores sociales.
- 7.- Influencia confiable
- 8.- Compromiso y disciplina mental

El liderazgo transformacional es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia de los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en el crecimiento y desarrollo profesional de los mismos.

El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de las acciones.

El líder capaz de conducir a una organización hacia una mejor calidad, es un visionario, porque es capaz de proporcionar la visión de futuro que ilusionan a sus miembros a trabajar en esa dirección y a crecer personalmente.

El liderazgo transformacional es el comportamiento de ciertos directivos educativos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo.

CONCLUSIONES

1.- En la institución educativa N° 17001 en los últimos años se ha percibido cierto deterioro en el comportamiento de los docentes, que desmotivados por los problemas de comunicación y del trabajo pedagógico en equipo, impiden el intercambio de experiencias pedagógicas, elemento importante en la institución para la toma de decisiones. Las actitudes que presentan los docentes se sistematizan en falta de identidad institucional, carencia de concepción de trabajo cooperativo e institucional, fragmentada estructura organizativa, conflictos socio-políticos entre los docentes, carencia de un trabajo institucional sostenido.

2.- Del total de docentes encuestados de la Institución Educativa N° 17001, el 37% de los docentes encuestados manifestó que el prestigio de la Institución educativa es bueno; de otra parte el 43% de los docentes califica de regular las relaciones interpersonales entre profesores y personal directivo; y el 31% respecto a las reuniones de trabajo con los demás docentes; le da el calificativo de ser deficientes estas reuniones, es decir de no lograr los objetivos previstos.

3.- Los docentes participantes en las consultas previas al desarrollo del taller reconocieron que dentro del liderazgo educativo está el reconocimiento hacia la necesidad de un trato más humano, así como la constante búsqueda de una visión integral de la institución educativa, la misma que debe involucrar las posibilidades de mejoramiento del trabajo en equipo.

4.- A través del desarrollo de las jornadas de comunicación y trabajo en equipo se permite contribuir a la formación humana, permitiendo a los docentes identificar y afianzar conocimientos y actitudes que favorecen las competencias cooperativas y comunicativas.

5.- El diseño de la propuesta parte con la implementación de acciones para la estrategia de liderazgo la misma que considera la realización de seis Jornadas (talleres) a desarrollar. Al implementar la estrategia se deberá involucrar a todos los docentes de la Institución educativa. De este modo la generación de planes de desarrollo consensuados presentará una probabilidad mayor de éxito en la plana docente. Las Jornadas de trabajo se sustentan en la teoría humanística de la administración, en la teoría de I. Chiavenato y el Liderazgo Transformacional de Burns y Bass. Los alcances teóricos en sí se centran en la concepción humanista, horizontal y axiológica de las relaciones interpersonales en el trabajo.

En la institución educativa N° 17001 en los últimos años se ha percibido cierto deterioro en el comportamiento de los docentes, que desmotivados por los problemas de comunicación y del trabajo pedagógico en equipo, impiden el intercambio de experiencias pedagógicas, elemento importante en la institución para la toma de decisiones. Las actitudes que presentan los docentes se sistematizan en falta de identidad institucional, carencia de concepción de trabajo cooperativo e institucional, fragmentada estructura organizativa, conflictos socio-políticos entre los docentes, carencia de un trabajo institucional sostenido.

RECOMENDACIONES

Según nuestra experiencia, las actitudes de los docentes evidencian una carencia de identidad institucional, de un estilo de trabajo cooperativo e institucional, de carencia de un trabajo institucional sostenido; lo que repercute en las relaciones interpersonales, y en un deterioro del clima institucional. Por lo tanto consideramos importante la necesidad de crear estrategias de liderazgo institucional que permita mejorar las actitudes, las relaciones interpersonales y las expectativas humanas de los docentes además de crear conciencia institucional entre los docentes.

El presente trabajo de investigaciones plantea una estrategia de liderazgo que permite que la gestión institucional mejore el comportamiento organizacional de los docentes enfatizando sobre los aspectos de la comunicación, el trabajo en equipo, entre otros.

En las instituciones educativas de hoy se presenta la necesidad de ejercer un liderazgo transformacional de gestión, que comprenda no sólo las labores de dirección y gestión administrativa, sino también acciones institucionales que sean capaces de reorientar y mejorar la interrelación entre la dirección con el personal docente y administrativo, y con ello la mejora del comportamiento organizacional de parte de todos los agentes educativos de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Amoros, Eduardo. (2007). Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Madrid. Biblioteca virtual Eumednet.
- Arteaga, V. (2006) "Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa "Víctor Andrés Belaunde" de Trujillo".
- Blogspot. (2011). Historia de la provincia de Jaén - Cajamarca. Jaén, Perú: Disponible en: <http://asiescajamarca.blogspot.pe/2011/06/historia-de-la-provincia-de-jaen.html#>.
- Brunet, Luc. (1992) "El clima de trabajo en las organizaciones", México. Ed. Trillas.
- Casares Arangoiz, D. (1994). Liderazgo. capacidades para dirigir México, D.F. Fondo de cultura económica.
- Castells, M. (1999). La era de la información. Madrid: Siglo XXI. (3 vols.)
- Chávez A. Dante y Montenegro F. Gloria. (2011). Gestión de recursos financieros. Lima UCV.
- Chiavenato, Idalberto; (1999). "Administración de recursos humanos"; Ed. McGraw-Hill; Trad. VILLAMIZAR.
- Chiavenato, Idalberto, (2002). "Introducción a la Teoría general de la administración". Ed. McGraw- Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2005. p- 225 a 231, 318 a 345.) Introducción general a la teoría de la administración. México. Editorial Mc Graw. Hill. Interamericana Editores, S.A. Séptima Edición.
- Cooper, R. y Sawzaf A. (1998). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá - Colombia: Norma.
- Concha Machaca, Hernando; (2009). Comportamiento organizacional. La Paz, Bolivia. Primera edición. Distribución Pacífico.

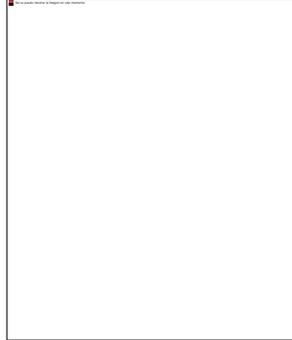
- Da Silva, R. (1995), El clima organizacional en ambiente psicológico.
- Davis, K. y Newston, (1991). Comportamiento humano en el trabajo. México: 3° Ed. Mc Graw Hill.
- Davis, Keith, Werther, William B. (1995). "Administración de personal y recursos humanos". México. Ed. McGraw-Hill.
- De Faria Mello, Fernando (2.002). "Desarrollo organizacional. Enfoque integral-Limosa. México. Noriega Editores.
- Donnelly, James (2007). Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. México. Editorial Mc Graw Hill. Duodécima Edición.
- Elton Mayo (1942). Teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. USA. Harvard Business School, Baker Library Historical Collections.
- Estanqueiro, A. (2006). Principios de comunicación interpersonal. Madrid: 1° Ed Narcea.
- Fernández Sánchez, José. (2002). Cultura de la organización y centro educativo. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Ferraro, E. (1995). Administración de personal: Funciones fundamentales para el desarrollo del área. Buenos Aires: Primo Editora.
- Fishman, D. (2005). El líder interior. Colección liderazgo. Lima: UPC-Orbis Ventures S.A.C.
- Fleishman, E.A. y Bass, A.R., (2001). "Estudios de psicología industrial y del personal". México DF: Ed. Trillas.
- Flórez García Rada J. (1992). Comportamiento humano en las organizaciones. Lima. 2° Ed. Lima: San Marcos.
- García M, Múnich G. (1998). Fundamentos de la administración. México.
- García Santiago. (1986). Estrategia empresarial organizacional. McGraw-Hill.
- García S, Dolan, S. (1997). "La dirección por valores"; España: Editora. Mc Graw-Hill.

- García Torres, María. (2004). El diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización; Escuela de Graduados; Lima. Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en gestión de la educación.
- Garzon, Manuel (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá. Colombia. 1a Edición. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gellerman, Paul W. (1979). Motivación y productividad.. México: Diana,
- Gibson, Donely. (2001) "Las Organizaciones" Décima edición. Editorial Mac Graw-Hill.
- Gibson, James L. Ivancevich, John M. Donnelly Jr, James H. (1992). Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos. Wilmington, Delaware: U.S.A. 7ª Edición. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. GIBSON, James; IVANCEVICH, John,
- Gonzales, Alexis P. (1997). "Dimensiones del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- González, D (2007). Comportamiento organizacional. Barcelona. España. Editorial Ariel.
- González, Isabel. (2010). Comunicación interpersonal y comunicación organizacional. Conindustria – Programa Coninpyme.
- González Millán, J. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial.
- Goldferder, Eduardo. (1.998) "Planificación y administración: Un enfoque integrador. México. Editorial Trilla.
- Gordon, Judith R. (1996). Comportamiento organizacional. México: 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Granell, H. (1997). "Éxito gerencial y cultura". Caracas. Ed. IESA.
- Heckman, James y Cameiro Pedro (2004) Capital Humano.

- Hellriegel, D.; Slocum, J.; Benjamín, E. (2004) Comportamiento organizacional. (10° ed.) Texas: Cengage Learning
- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2006: p.850). Metodología de la investigación. Iztapalapa. México. Cuarta edición. Mc Graw-Hill/Interamericana.
- Ibañez, Mario. (1996). Calidad total. Lima.
- Kontz, H Y Weihrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las organizaciones. Madrid. España: Mc Graw Hill.
- Lazarus, Richard; (1986). Estrés y procesos cognitivos. Barcelona. Ed. Martínez Roca.
- Likert, R.; Y Gregor, M.; (1999); Administración de recursos humanos; México. Colección Tareas.
- Newstron; J. (1984). Gerencia y liderazgo participativo. México: Fondo Educativo Interamericano
- Ramírez Cavaza, César. (2002) "La gestión administrativa en las instituciones educativas". México. Editorial Limusa
- Robbins, Stephen (1999). P. Comportamiento organizacional. México. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez Carrasco, J.M y Garrido Buj, Santiago. (1998). Fundamentos de la dirección estratégica pirámide, Madrid.
- Rodríguez, Jares. (2001). Educación y conflicto. CCS. Madrid.

ANEXOS

ANEXO N° 01:



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE POST GRADO**

**ENCUESTA PARA LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA N°17001.**

OBJETIVO:

GUÍA ANÓNIMA DE ENCUESTA A LOS DOCENTES.

La presente encuesta tiene como finalidad de recoger información y opiniones de los actores más importantes del proceso educativo en relación a la gestión participativa y el comportamiento organizacional de la institución educativa N° 17001, de la ciudad de Jaén la misma que nos permitirá elaborar mi trabajo de investigación.

INSTRUCCIONES: Estimado colega, tenga la amabilidad de contestar las siguientes preguntas marcando con un aspa (X) la respuesta que considere apropiada.

1. **Considera usted que el prestigio de la institución educativa es:**
- a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Deficiente
2. **Considera usted que las relaciones interpersonales entre profesores y personal directivo es:**
- a. Muy buena.
 - b. Buena.
 - c. Regular.
 - d. Deficiente.
3. **A lo largo de este año escolar, ¿cuántas veces se ha reunido con los demás docentes para que realicen trabajos en equipo en bien de la Institución Educativa?**
- a. Ninguna.
 - b. Entre 1 y 2 veces.
 - c. Entre 3 y 4 veces.
 - d. Entre 5 veces o más
4. **¿Qué aspectos le dificultan más su labor como docente?**
- a.- Poco reconocimiento del trabajo que realiza.
 - b. Poca autonomía para tomar decisiones.
 - c. Exceso de trabajo.
 - d.- Dificultades para manejar problemas de indisciplina entre alumnos.

5.- ¿Se siente contento (a) o satisfecho (a) con la labor que realiza en la Institución educativa?

- a. Muy contento.
- b. Contento.
- c. Descontento.
- d. Muy descontento.

7. ¿Ha recibido algún tipo de premio o incentivo por su buen trabajo desarrollado durante este año de parte de la dirección de la Institución?

- a.-Ninguna vez.
- b.-Una vez.
- C.-Varias veces.

8.- ¿Qué aspectos considera usted que dificultan más la comunicación entre docentes y directivos de la Institución?

- a.- ¿Hay conflictos entre docentes y directivos?
- b.- El trabajo es individualizado.
- c.- El directivo es autoritario.

ANEXO N° 02



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE POST GRADO**

**ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA LOS DIRECTIVOS DE
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°17001. JAÉN**

El presente instrumento que presentamos, constituye una forma de conocer las opiniones, conceptos, filosofía, en relación a la gestión institucional de la I.E. 17001

LISTADO DE PREGUNTAS:

1. ¿Cómo llegó a ser director de la I.E?

.....
.....

2. ¿Cuál es su misión institucional como Director?

.....
.....
.....

3. ¿Qué concepción filosófica en administración debe tener un buen director para desempeñarse eficazmente en su gestión?

.....
.....
.....

4. ¿Cómo conceptúa la comunicación entre el personal directivo y los maestros? ¿por qué?

.....
.....
.....

5. ¿Qué debe hacer un director para lograr un buen comportamiento institucional entre sus trabajadores de la I.E?

.....
.....
.....

6. ¿Cuáles son los factores que dificultan su labor como director?

.....
.....
.....

7. ¿Cómo soluciona los conflictos de su I.E?

.....
.....
.....

8. ¿Cuáles son los conocimientos que debe poseer un director para desempeñar una buena gestión participativa?

.....
.....
.....