



UNIVERSIDAD NACIONAL

"PEDRO RUIZ GALLO"

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO

SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

UNIDAD DE MAESTRÍA EN CIENCIA DE LA EDUCACIÓN



**DISEÑO DE UN MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
SUSTENTADO EN LA TEORÍA DEL APRENDIZAJE ,LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO Y LA TEORÍA MOTIVACIONAL PARA
MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL CENTRO DE
EDUCACION BÁSICA ALTERNATIVA, MICELINO SANDOVAL
TORRES DE CARAZ , 2006**

TESIS

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

AUTOR:

BACH. GABRIELA AMELIA CASTILLO MONTOYA.

ASESOR:

DR. RAFAEL GARCÍA CABALLERO

LAMBAYEQUE- PERU

2014

DISEÑO DE UN MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
SUSTENTADO EN LA TEORÍA DEL APRENDIZAJE ,LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO Y LA TEORÍA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL
CLIMA INSTITUCIONAL DEL CENTRO DE EDUCACION BÁSICA
ALTERNATIVA, MICELINO SANDOVAL TORRES DE CARAZ , 2006

BACH. GABRIELA A CASTILLO MONTOYA
AUTOR

DR. RAFAEL GARCÍA CABALLERO
ASESOR

Tesis presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional
Pedro Ruíz Gallo, para obtener el Grado de MAESTRO EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

APROBADA POR:

Dr. JUAN AGUINAGA MORENO
PRESIDENTE DEL JURADO

Dra. JULIA LIZA GONZÁLES
SECRETARIO DEL JURADO

Mg. Sc. EVERT FERNANDEZ VASQUEZ
VOCAL DEL JURADO

LAMBAYEQUE PERÚ
2014

D E D I C A T O R I A

**A mi hijo Gabriel, a mi querida madre y mis
hermanos, por su apoyo y su cariño, pese a la
distancia y el tiempo.**

INDICE

	Págs.
Resumen	8
Abstract	11
Introducción	13
 Capítulo I: ANÁLISIS DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS	
1.1. Ubicación de Geográfica del Centro de Educación Básica Alternativa Micelino Sandoval Torres	16
1.2. Evolución del Clima Institucional en los centros educativos... ..	22
1.3. Tendencia del clima institucional en los centros educativos....	30
1.4. Características del clima institucional en las instituciones educativas a nivel nacional.....	41
1.5. Características del clima institucional del Centro de Educación Básica Alternativa Micelino Sandoval Torres de Caraz.....	43

1.6.	Metodología empleada	44
1.7.	Conclusiones del I capítulo.....	45

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes Bibliográficos	47
2.2.	Base Teórica	50
2.2.1.	Teoría del Aprendizaje en las Organizaciones	50
2.2.1.1.	Sustento Teórico del Aprendizaje Organizacional	50
2.2.1.2.	Metodología y Fases del Aprendizaje	56
2.2.2.	Gestión del Talento Humano	58
2.2.2.1.	Sustento teórico	58
2.2.2.2.	Procesos de la gestión del talento humano .	60
2.2.3.	Teoría Motivacional.....	73
2.2.3.1.	Sustento teórico	73
2.2.3.2.	Metodología de la teoría motivacional	74
2.2.4.	Conclusiones del II Capítulo	77

Capítulo III: RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1.	Resultados y discusión.....	79
3.1.1.	Ficha de observación a los docentes	80

Tabla N° 01: Acerca de habilidad personal de comunicación y su interpretación.....	81
Tabla N° 02: Acerca de la habilidad personal de autoestima y su interpretación	82
Tabla N° 03: Acerca del desarrollo de la habilidad de responsabilidad. y su interpretación.....	83
Tabla N° 04: Acerca de habilidad personal de visión de futuro	84
Tabla N° 05: Acerca de la habilidad personal de aprendizaje	85
Tabla N° 06: Acerca del desarrollo de la habilidad de honestidad.....	86
3.2. Propuesta del Diseño.....	87
3.2.1. Modelo Teórico.....	87
3.2.2. Fases y metodología empleada.....	87
3.2.3. Esquema de la propuesta.....	100
Conclusiones	101
Recomendaciones	102
Bibliografía	103

Anexos	106
1. Ficha de observación docente	106
2. Matriz de consistencia.....	107

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en proponer un diseño de un modelo de cultura organizacional ,sustentado en la Teoría del Aprendizaje, La Gestión del Talento Humano y La Teoría Motivacional, para mejorar el clima Institucional del Centro de Educación Básica Alternativa "Micelino Sandoval Torres" del distrito de Caraz.

Sustentado en las teorías podemos resumir que: Organizaciones que aprenden son aquellas organizaciones, donde la gente continuamente amplía su capacidad de crear, y obtener resultados de lo que ellos desean realmente, donde un nuevos patrones extensos de pensamiento so nutridos continuamente, donde los deseos comunitarios son libres y la gente esta prendiendo continuamente al verse unida al grupo. Estas organizaciones serán capaces son las capaces de adaptarse rápidamente y con efectividad para superar en el campo del mercado.

En muchas organizaciones tratamos de automatizar, pero nos falta el talento humano, conformar este talento trabajando en equipo con personas que plantean nuevos desafíos, personas perseverantes y comprometidas agregando valor y perfeccionando sus capacidades e inversionistas con visión de futuro. Hay muchos problemas como también consecuencias económicas y sociales más amplias, que frenan el desarrollo del talento humano acentuando las tensiones y las desigualdades sociales debemos pues enfocarnos en la educación y capacitación técnica y personal, así como el saber administrar el talento

humano.

En este contexto y mediante una gestión del talento humano, la innovación tecnológica y el control riguroso, conminamos a la plana jerárquica de las I.E. que sigan adelante invirtiendo en ese capital, creemos que el desarrollo del talento humano es lo más importante que se puede hacer. La aplicación satisfactoria del nuevo sistema de gestión de talentos de recursos humanos exigirá la coordinación entre los diferentes departamentos.

Tenemos una barrera al desarrollo, dada la escasa utilización de nuestro potencial humano. Por tanto la tarea más importante es motivar a los docentes y estudiantes con talento para que opten una formación continua y de calidad. La administración del talento humano puede ser en el sentido más amplio, el medio de acción para lograr nuestros objetivos educativos pero, también debe de unirse la justicia social y el desarrollo sostenible.

La motivación es un factor importante en el trabajo y el estudio, por lo que se requiere mayor énfasis, en términos generales podemos citar que es necesario como administradores entender lo siguiente: Dar la debida atención al personal y hacer evidente que te interesas por los demás, escuchar más y hablar menos, nunca amenazar, escuchar lo que quieren, lo que desean decir y no decir. Así a medida que escuchamos replantear nuestra nueva política si fuera necesario.

Nuestra propuesta basada en estas tres teorías contiene diferentes procedimientos, los cuales pueden ser mejorados a medida que se presenten cambios y nuevas tendencias.

ABSTRACT

The present work of investigation consists : proposing a design of a model of culture organizational ,supporting of : Learning Organization, Human Talent Management and Motivation Theory , to improve the atmosphere institutional of Centro de Educación Básica Alternativa "Micelino Sandoval Torres" del distrito de Caraz.

Supporting in these theories, we can summarize : Learning organizations are those organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together . Only those organizations that are able to adapt quickly and effectively will be able to excel in their field or market.

We try to automate our organization, but you need human intellect , perseverant individual committed to adding value and perfecting their capacities as well as investors with a view of future , motivated to develop the grandeur of our organization There are several problems, also has larger economic and social consequences ,since discrimination holds back development by wasting human talent and emphasizing tensions and inequalities, so it focuses particularly on technical and education and training and skills management.

In spite of gloomy scenario, we are implementing a management system based on workforce talent, technological innovation and a strict control of

the human talent, We urge to governments to continue investing in this capital, we believe that development of human talent is the most important. Successful implementation of the new human resources talent management system would require coordination between the different departments.

We have a development block, which is due precisely to the failure to exploit our human potential, So the most important task is therefore to motivate talented young people to embark upon a scientific or technical education and provide them with the best possible such education. The human talent management can be the way the leading for action, to be successful .it must be associated with social justice and sustainable human development.

The motivation is an aspect very importante when you are working or studing , so we need to know about it . Managers must be aware of these ,social needs, and cater for them to ensure that teachers collaborate with the organization, la rulers to follow are: give your full attentions to the teacher or other workers, listen more and speak less, never advise when there are other workers, listen, what the teachers want to say ,improve your pattern when is necessary.

Our design of a model of culture organizational, supporting in these theories, has several stages which could be improve with new theories.

INTRODUCCIÓN

Nuestro mayor tiempo lo pasamos en las organizaciones, es decir, estamos en contacto con las organizaciones, nacemos en un hospital, vamos a la escuela, a la iglesia, al municipio, al club, a la Universidad, etc. Muchos instantes están impregnados de experiencias con las organizaciones.

En el mundo contemporáneo las organizaciones ejercen un papel sobre las personas y es de mayor superioridad comparado a épocas anteriores en que vivió la humanidad. Se sabe que en las instituciones educativas contamos con una infinidad de recursos para poder desarrollar nuestra organización educativa, pero como el ambiente actual se ha vuelto tan complejo y cambiante, los gerentes de las instituciones educativas se ven incapacitados de resolver las diferentes demandas, basándose en una perspectiva tradicional, lo que genera en algunos casos un clima inadecuado, como se puede evidenciar en conflictos, formación de grupos de interés, ambigüedad de roles, desmotivación, etc.

Toffler anticipa que en el futuro será mucho más complicado la administración en las organizaciones, por lo que se requieren de estrategias y políticas que optimicen no una sino varias variables a la vez. Tomamos la palabra a Toffler y planteamos un diseño de cultura organizacional para mejorar el clima institucional sustentado en: Teoría del Aprendizaje, Gestión del Talento Humano y La Teoría Motivacional, los cuales nos sirven de guía para entender y analizar la tarea gerencial.

El comportamiento del gerente de una institución educativa tendrá que satisfacer varios objetivos, tendrá que aprender a resolver problemas más complejos, debe examinar las cosas desde diferentes puntos de vista, debe mejorar su capacidad de escuchar diferentes opiniones, debe aprender a armonizar enfoques divergentes.

El gerente de una institución educativa tendrá que aprender a reconocer el talento de sus trabajadores y conocer las condiciones que están presentes cuando realiza su trabajo y apreciar el desempeño obtenido por el trabajo individual o por los equipos de trabajo, En resumen el gerente educativo debe dar la importancia y saber administrar el talento humano en plena era de la información y el conocimiento.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

CAPITULO I

Análisis del clima institucional en los centros educativos

1.1 Ubicación Geográfica.

El Centro de la Educación Básica Alternativa Micelino Sandoval Torres, se encuentra ubicado en Ancash, provincia de Huaylas, distrito de Caraz, sobre los 2800 m.s.n.m. Sus límites: Al norte limita con Corongo, al Sur con Yungay, al Este con Pomabamba y al Oeste con la Santa.

1.1.1 Contexto Socio Cultural

El distrito de Caraz para el censo de 2004 tiene una población total de 19,134 habitantes, de 9,300 hombres y 9,834 mujeres. La población rural del distrito de Caraz es de 9,499 habitantes de 4,610 hombres y 4,889 mujeres. La población urbana es de 4,690 hombres y 4,945 mujeres. La emigración es de 2,533, la inmigración es de 3,269 y la migración neta es de 736. Los idiomas más usados son el: Castellano y el Quechua, ambos en igual porcentaje (50%).

En los servicios básicos sobresalen el de transporte y comunicaciones, pues el servicio interprovincial de la ciudad de Caraz está cubierta por un número apreciable de empresas con camionetas rurales, con salidas permanentes durante el día, aunque carentes de comodidad y seguridad, usan la autopista Caraz-Huaraz-Pativilca-Lima. La carretera afirmada Caraz-Huallanca-Chimbote permite la comunicación con la Costa. El

servicio urbano esta en relación con los mototaxis incrementándose de forma desmesurada causando problemas en el tránsito. Existen seis emisoras locales FM , dos de ellos evangélicos. También existen muchas cabinas de internet, lo cual es aprovechado por los alumnos en diversas formas..

En su servicio eléctrico, Caraz cuenta con dieciocho transformadores, cantidad insuficiente para atender el crecimiento de la población que viene experimentando en los últimos años, la carencia de estabilizadores, hace notoria la oscilación del fluido eléctrico debido a la cercanía con la central del cañón del pato.

En relación al agua potable, Caraz viene enfrentando serios problemas con el servicio de agua como es el difícil tratamiento de los sedimentos que arrastra el río a causa del desagüe, además existe caseríos carentes de agua potable, por lo que aún utilizan manantiales. A nivel escolar existen problemas gastrointestinales como consecuencia de las aguas crudas que son ingeridas por los niños.

La limpieza pública corre a cargo de la municipalidad de Huaylas, mediante un volquete, un camión compactador y personal asignado específicamente para atender la limpieza de la ciudad en las principales arterias y parques; pero que resulta insuficiente ya que se observa un aumento de la basura, necesitando mayor personal y educación en la población.

El servicio de salud a nivel del distrito de Caraz se encuentra atendido por el sector salud (Hospital “San Juan”) y por Essalud. Dentro del sector salud el servicio esta canalizado por intermedio del Hospital de apoyo, “San Juan de Dios” de Caraz, el centro de Essalud, viene implementándose en forma restringida, funciona en un local alquilado y sus servicios no responden a las necesidades de los usuarios. En el distrito de Caraz se han observado en los últimos años casos de la enfermedad llamado “verruca” enfermedad causada por un mosquito llamado “titira”, las instituciones de salud han pedido ayuda al hospital de Huaraz para enfrentar dicha enfermedad y prevenirla.

En seguridad el distrito de Caraz especialmente la ciudad muestra un aumento de la delincuencia juvenil registrándose casos de violencia física y sexual, asaltos y robos; aunque el batallón de ingeniería motorizada N°32 y la policía Nacional del Perú hacen un trabajo coordinado.

En vivienda y mobiliario en la zona urbana de Caraz aproximadamente un 30% de la población vive en casas alquiladas como consecuencia de la migración del campo a la ciudad, un 20% comparte habitaciones con familiares. Los alumnos provenientes de la zona rural no tienen espacio suficiente que los permita realizar sus actividades recreativas y escolares.

La desintegración y problemas de familia como el machismo, intolerancia, incompreensión, falta de respeto y desatención de los padres a sus hijos como consecuencia del trabajo excesivo y la poca disponibilidad de tiempo de los padres para sus hijos.

En lo referente a lo económico la producción agrícola y ganadera son de mayor importancia, en la estructura económica de sus habitantes el distrito de Caraz es básicamente rural. El 68% de la población económicamente activa se dedica a la agricultura y a la labor pecuaria, también la complementa otras actividades como el comercio y la industria. En las actividades económicas se puede observar la presencia de niños y jóvenes a partir de los ocho años, por la necesidad que tienen de incrementar sus ingresos.

Las creencias populares y costumbres en la zona rural se sigue manteniendo, estos son tomados en cuenta en la institución educativa como una fortaleza, porque permite desarrollar la identidad de los alumnos. Las fiestas costumbristas más celebradas son: día de “Todos los santos”, día “de San Juanito”, día de “la Virgen María” como aniversario local, fechas en las que se observa inasistencia de alumnos.

La cultura y la instrucción han sido de preocupación en los últimos años, creándose seis instituciones educativas privadas como las cuales se han visto incrementadas en cuanto a población escolar porque existe participación en actividades

sociales y culturales. Existen dos entidades de carácter superior: un tecnológico público y una universidad privada, además cuatro CEPROS de formación técnica. Sin embargo no se ha podido erradicar el analfabetismo en la zona rural porque no existen instituciones educativas para jóvenes y adultos.

1.1.2 Plana Docente

El centro de Educación Básica Alternativa” Micelino Sandoval Torres”, tiene un director, una secretaria cinco docentes nombrados y tres contratados.

El director se dedica a las actividades administrativas y de gestión cumpliendo una jornada de 40 horas, su cargo lo obtuvo en un concurso público para directores.

Los docentes trabajan de lunes a viernes desde las 7 pm hasta las 11pm, la mayoría de ellos trabajan en otras actividades como comercio, agroindustria o trabajan en otras instituciones de carácter privado. Todos los docentes son titulados en educación, dos de ellos tiene título universitario en otras carreras y tres de ellos vienen estudiando post grado en educación. Un 40% de los docentes muestran temor al cambio indisposición para el estudio y capacitación.

siete docentes son casados y tiene hijos , dos son solteros, siete profesores viven en la ciudad de Caraz y dos son de la

ciudad de Huaraz, quienes viajan ala fin de semana a encontrarse con sus familiares.

En lo referente a sus edades de los docentes el orden descendente es como sigue:

62, 58, 52, 50, 46, 43, 35. 32 y 31 años.

1.1.3 Alumno

La población escolar es de 98 alumnos en secundaria y 22 en primaria (multigrado).

De los 98 alumnos están distribuidos en 5 grados en primaria se encuentran alumnos desde los 8 años a mas y en educación secundaria desde los 12 años a más.

De la población escolar un 90% trabajan en la agricultura, comercio, ganadería, construcción y servicio, de este 90% un 70% proviene de zonas rurales.

De los alumnos que trabajan se puede observar que tienen carga laboral y problemas que afecta su rendimiento escolar como: cansancio, desconcentración, deserción escolar, tardanzas, etc.

Un 30% ya tiene familia y un 10% son madres soltera, quienes encargan a sus niños para asistir a clases.

Algunos alumnos muestran problemas de conducta como incapacidad para adaptarse, poca tolerancia, ya que fueron expulsados del turno diurno por lo que recurren a continuar sus estudios en el turno nocturno.

La mayoría de los alumnos muestran capacidades técnicas y experiencia técnica.

1.1.4 Infraestructura

El Centro de Educación Básica Alternativa “Micelino Sandoval Torres”, no cuenta una infraestructura propia, por lo que tiene que utilizar sus instalaciones del colegio del turno diurno, cediéndonos ocho aulas y servicios higiénicos, no existen talleres para áreas técnicas, no hay biblioteca, la luz eléctrica es insuficiente, y el mobiliario deteriorado, además no se cuentan con personal de servicio para la limpieza y arreglo del mobiliario. En cuanto a material didáctico y equipos, el centro cuenta con un DVD algunas separatas, mapas cartográficos, los cuales no cuentan con un ambiente adecuado..

1.2 Evolución del clima Institucional en los centros educativos

Gran parte de los sistemas educativos estatales han acumulado históricamente un conjunto de deficiencias de la formación academia de los niños y jóvenes. La distancia de calidad y equidad frente a instituciones con gran presupuesto y gestión particular es grande.

El clima organizacional se desarrolla en el marco de una organización, a partir de ello podemos mencionar que la administración es una ciencia que aportó mucho para entender el desarrollo del clima institucional.

Desde el filósofo griego Sócrates quien plantea a la administración como una habilidad personal separada de conocimiento técnico y experiencia. Platón expone la forma democrática de gobierno y de administración de negocios públicos. Aristóteles en su obra "Política" plantea tres formas de administración pública: Monárquica Aristocrática y democrática. Jean Jacques Rousseau, en su obra "Contrato social" plantea que el gobierno y la sociedad deben tener ciertas reglas y reconocerlos para poder gobernar con igualdad. Carlos Marx afirma que el poder político y del estado es el fruto de la dominación económica del hombre por el hombre. El surgimiento de la primera y segunda revolución industrial el obrero fue sustituido por la máquina, se requería mayor calificación de las personas. Con las ideas de Robert Smith se da mayor importancia a la competencia del personal y al proceso de planeación.

La administración científica, iniciada por Taylor y sus seguidores, constituye la primera teoría administrativa. Así en 1905 Taylor establece los siguientes fundamentos:

1.- Mando y Control. La gerencia funciona como una dictadura benigna inspirada en los modelos militares. Así el gerente debe pensar y mandar, mientras que los trabajadores deben obedecer

pero en interrelación y comunicación.

2.-Una sola manera correcta .El método establecido por el gerente es la mejor manera de ejecutar la tarea.

3.-Mano de obra y no recursos humanos. La fuerza laboral es la mano de obra contratada sin vínculos con la organización. Dado que la oferta de trabajo es abundante, la empresa no se comprometía con los empleados.

4.-Seguridad, no inseguridad. Aunque los empresarios no tuvieran reconocimiento ni responsabilidad, existe un acuerdo tácito que garantizaba la seguridad y permanencia en el cargo.

También la teoría clásica aportó mucho, planteada por Henry Fayol, quien publica su libro en 1916. Definó las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de la administración como principios aplicables a toda organización o empresa.

En 1924, surge la teoría de las relaciones humanas gracias al experimento de Hawthorne quien incluye nuevas variables en el diccionario de la administración : la integración social y el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales y la atención hacia nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones ,el énfasis en los

aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas y la importancia del contenido del puesto para las personas que la realizan. A partir del experimento de Hawthorne se desarrolló una nueva concepción de la naturaleza humana: El hombre social, se desarrolló los primeros estudios sobre la motivación, la comunicación, la organización informal y la dinámica de grupos que influyeron para mejorar la administración.

En la segunda mitad del siglo XX aparece la teoría Neoclásica, basándose en la teoría clásica y recoge contenido de otras teorías, considera la administración como una técnica social básica, se destaca las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control.

La administración por objetivos, la APO, surgió a partir de la década de 1950, según los autores se considera APO, al establecimiento del conjunto de objetivos para cada departamento, el APO se afirme sobre objetivos, los criterios para el establecimiento de objetivos son fundamentales para el éxito del sistema.

Alrededor de 1940 surgió la teoría de la burocracia. Así junto al capitalismo y la ciencia moderna constituyen las tres formas de racionalidad que surgieron a partir de cambios religiosos como (el protestantismo). Existen tres formas de sociedad y de autoridad (tradicional, carismática y burocrática). Las características de la burocracia son: carácter legal, formal y racional, impersonalidad, jerarquía, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia

técnica y meritocrática , especialización, profesionalización y completa previsibilidad del funcionamiento.

La teoría estructuralista surgió alrededor de la década de 1950, los autores procuran interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo .De donde se origina, la sociedad de organizaciones caracterizadas por la interdependencia entre las organizaciones. Surge un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional que desempeña papeles simultáneos en diversas organizaciones.

La teoría del comportamiento en la administración surgió en 1947, se basa en nuevas proposiciones sobre la motivación humana, con la contribuciones de psicólogos .El administrador debe conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente las organizaciones por medio de las personas.

La teoría del desarrollo organizacional, DO, nació en 1960, presenta nuevos conceptos de organización, de cultura organizacional y de cambios organizacionales dentro de suposiciones de la teoría del comportamiento. El proceso de DO se constituye básicamente de tres etapas: recolección de datos, diagnostico organizacional y acción de intervención.

Posteriormente se desarrolló la teoría sistémica, Cibernética proporcionó profunda influencia sobre la administración, esta teoría dio luz a conceptos como: sistema, entrada, salida, caja negra ,retroalimentación, homeóstasis ,etc. La teoría de la información

proporciona una visión amplia de los fenómenos de información y comunicación dentro de las organizaciones.

La teoría matemática es un enfoque reciente .Su aplicación en la administración es el proceso de decisión, principalmente cuando las decisiones son programables o cuantitativas .Se fundamenta en la necesidad de medir y evaluar cuantitativamente y objetivamente las acciones organizacionales.

La teoría situacional es más reciente, parte hacia nuevos modelos organizacionales más flexibles y orgánicos, como la estructura matricial, la estructura en redes y la estructura en equipos. También enfatiza el modelo del hombre complejo y enfoques contingenciales sobre motivación y liderazgo.

Desde la historia se puede observar que la exagerada centralización de decisiones entre otras causas han debilitado la capacidad de gestión y la toma de decisiones de las propias instituciones educativas lo cual ha devenido en estructuras, normas y practicas institucionales atentatorios a la formación integral de niños y jóvenes y al ejercicio de sus derechos, base fundamental de una propuesta para mejorar el clima institucional.

La concepción de la escuela como una organización que necesita ser gerenciada por un director eficiente, anteriormente la gerencia estaba en manos de los gobiernos mediante su ministerio.

En las décadas 40 ,50 ,60 y 70 los sistemas educativos en

Latinoamérica fueron contruidos como aparatos estatales centralizados, imitación de otros modelos , teniendo como vértice en el ministerio de educación y sucesivos niveles jerarquizados, la toma de decisiones concentrada en el nivel central y con sistemas de intercambio y comunicación diseñados para operar en sentido vertical .la autoridad establecía lo que se debería hacer.

Este diseño organizacional fue adecuado y eficaz para operar en las etapas de construcción de los sistemas educativos, en que era necesario crear una infraestructura y los recursos humanos en el territorio .Funcionó adecuadamente, mientras los sistemas tuvieron un tamaño de escala limitada y contaron con docentes en número reducido, creándose un clima apropiado para las circunstancias.

Con el paso del tiempo, el funcionamiento de los sistemas educativos como sistemas centralizados se fue desvirtuando .La

Normativa de carácter prescriptivo sobre los aspectos de la vida institucional se fue anulando. Los mecanismos de control se concentraron en rutinas administrativas .La evaluación del desempeño docente se transformó en la asignación ritual de un puntaje que tiene más que ver con la antigüedad del docente que con la calidad de su desempeño, salvo de algunos cambios.

Este sistema centralista trajo consigo a la larga que las instituciones no tengan autonomía ni capacidad profesional e institucional, generándose un clima de disconformidad, de poca motivación al cambio necesario en los últimos años, poca predisposición a seguir

estudiando y mejorando su desempeño profesional.

En las décadas 80 y 90 algunos países como Chile, Colombia y Cuba trataron de romper la centralidad .su desafío fue de propiciar el funcionamiento de un nuevo modo de conducir ,motivando la creación de las capacidades humanas ,técnicas e institucionales para llevar adelante las nuevas visiones en un contexto cambiante ,propiciando un clima participativo, de promoción y apoyo a los miembros de las instituciones educativas mediante el internamiento en universidades para su capacitación y actualización.

El aumento de la tecnología y el conocimiento en los últimos años, hace necesario que muchas instituciones cambien su organización, usando estrategias potentes que reorganicen y reestructuren la totalidad del modelo tradicional de educación. Muchas instituciones exitosas en América latina están construyendo una gestión educativa superadora de los viejos esquemas de administración y organización, redefiniendo muy bien sus competencias, pero del mismo modo se trata de inversión para superar sus problemas .Dar prioridad a la inversión en calidad es mucho más difícil de lo que parece. Exige un enorme esfuerzo financiero, desde luego ,pero también y sobre todo una transformación en los modelos de pensar de los hábitos mentales y de las escalas de valores .Así el clima que se generó en estos países tiene las siguientes características:

- Mayor participación e identificación con su centro educativo, porque se desarrolló sistemas de selección y promoción, basados en la

demonstración de competencias profesionales además se desarrolló una comunicación horizontal y el trabajo colectivo rompiendo la idea de que nuestro trabajo es solo individual

- Los miembros del centro educativo conocen su misión y visión y están dispuestos a realizar trabajos y proyectos realizables, ya que se prepara líderes en los distintos niveles del sistema.

- Responsabilidad en su trabajo porque existen diferentes mecanismos de evaluación de resultados, de evaluación de proyectos y de circulación de información transparente y oportuna

- Apertura al cambio porque los miembros del centro educativo se relacionan con la comunidad y realizan análisis globales para actuar localmente y pensar globalmente

1.3 Tendencias del clima institucional en los centros educativos.

En la edad antigua la administración, ha recibido la influencia de la filosofía, como el filósofo griego Sócrates , expone su punto de vista sobre la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia, por esta razón se admite que para ejercer un cargo administrativo se nace, siguiendo este orden se da facultad a aquellas personas que sin contar conocimientos técnicos o experiencias pueden ejercer el derecho de administrar.

Platón en su obra La republica expone la forma democrática de gobierno y la administración de los negocios públicos. Mediante este

libro los políticos y maestros pudieron entender los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo.

Con Platón la academia fue el punto central de la actuación matemática y de su aplicación a la astronomía por ejemplo. La organización de la educación consistía en que se agrupaban en torno a Platón los matemáticos más sobresalientes. Éstos se inclinaron ante el poderío soberano de su espíritu y se sintieron elevados por la altura de su concepción.

Aristóteles en su libro La política, que versa sobre la organización del estado distingue tres formas de administración: monárquico, aristocrático y democrático.

La escuela aristotélica fue el punto central de las ciencias naturales descriptivas y de la investigación de los fenómenos históricos sociales. Estos trabajos fueron producto de la colaboración de sus amigos quienes trataban de tener discípulos para seguir en el trabajo.

El manejo del personal tuvo gran influencia la teoría de la exactitud y el determinismo matemático, influyó para esto el pensamiento de René Descartes y su método cartesiano para dividir el trabajo.

En la edad media se toma el ejemplo de la iglesia católica que tiene una estructura jerárquica tan simple e eficiente teniendo a su mano a una sola cabeza que pudo hacer funcionar muy bien a una organización tan compleja. Aquí aparecen las escuelas claustrales y monasterios y escuelas parroquiales, el recurso principal era el catecismo, la disciplina escolar era dura, por el espíritu monacal. El

ayuno, las mortificaciones y la palmeta eran los medios de castigo. Todo este sistema es expresión de un ideal educativo de una gran ordenación eclesiástica de vida que acogió en sí como elemento vital de toda la cultura antigua. De aquí se sigue en primer término la rigurosa disciplina y el desarrollo de la obediencia. Esta obediencia se refiere en segundo lugar, a la inteligencia, que se transmite y se apropia sin razones específicas.

En los siglos XVI Y XVII, se haya el transito del Renacimiento, a la gran época de la poesía, en la que esta llegó a convertirse en una representación autónoma del mundo, independientemente de la metafísica-teológica y de la ordenación feudal de la sociedad. Surgió de los humanistas un tratamiento artístico del verso de la prosa y de los géneros literarios. Así fue tratada en plena libertad del espíritu poético y expresada en formas literarias. El espíritu poético llegó a ser libre. Se disolvió la organización uniforme y rígida de la inteligencia europea y se creó una forma nacional de vida intelectual. No hay pues un ideal moderno de educación, no hay un sistema de vida moral general científicamente determinable para todos los hombres.

Después de la revolución francesa se dio una modificación fundamental del sistema de enseñanza. El habitante de la ciudad era libre, independiente, no atado al suelo y podía mejorar por la educación su posición de vida. Las escuelas de los burgueses eran escuelas municipales que rompieron la organización docente de la

edad media, al depender desde el punto de vista de la política pedagógica de las ciudades y el estado al introducir en su contenido el idioma nacional, la lectura y la escritura y los conocimientos históricos geográficos. La nueva institución se apoyaba precisamente en el sentimiento de los burgueses de que aquellas escuelas fundacionales no satisfacían las exigencias de la época. Las escuelas municipales se incluyeron en el sistema administrativo de la ciudad con una constitución que eran de tipo gremial. El alcalde celebraba un contrato con el rector o director y este elegía a sus compañeros, los pagaba, recibía los edificios escolares y señalaba las retribuciones de los estudiantes.

Francia fue la directora en el desarrollo intelectual. Ciertamente existió aun el influjo del Renacimiento una floración de las artes y hubo grandes sabios, pero el romanticismo conservó a la escolástica en las escuelas.

En el siglo XVIII, la educación erudita no responde a las necesidades de la época, se requería una renovación, es decir, de un sistema fundado científicamente de toda realidad. La enseñanza realista ha de poner primero a la vista lo sensible y partiendo de ello descubrir la conexión causal, ir del todo a lo individual.

Entre 1780-1860 y 1860-1914 fechas de la primera y segunda revolución industrial, se consolida la administración como área del conocimiento aplicado por la mayoría de la empresa.

En 1856 Wislow Taylor, fundador de la administración científica, donde por eso años se trataba de asegurar la máxima prosperidad para el patrón y el empleado, e base a los siguientes principios:

- 1.-Mando y control (la gerencia funciona como una dictadura benigna inspirada en los modelos militares
- 2.- Existe una manera correcta de ejecutar, el método establecido por el gerente es la mejor manera de ejecutar una tarea.
- 3.- Mano de obra y no recursos humanos, la fuerza laboral es la mano de obra contratada sin vínculos con la organización.
- 4.- La seguridad, existiendo un acuerdo tácito de seguridad y permanencia en un cargo.

En los años de 1841 aparece Enrique Fayol quien da surgimiento a la administración clásica y establece principios que permite al administrador manipular deberes cotidianos en su trabajo con mayor confianza y seguridad.

La teoría clásica influyo en la organización de las instituciones educativas en los siguientes aspectos:

- Se dio énfasis en las tareas y en la estructura organizacional.
- Se establecieron organizaciones formales.
- La estructura formal como un conjunto de órganos cargos y tareas .
- Se concibe al hombre como un ser económico
- El administrador es un ser aislado quien actúa con autonomismo.
- Los incentivos se basan en materiales y salarios.
- Se busca la máxima eficiencia del empleado.

En 1924 aparece la teoría de las Relaciones humanas teoría cargada de valores humanistas en la administración, traslada la preocupación por las personas, la integración social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales y la atención hacia nuevas formas de recompensas y sanciones. A pesar que tuvo sus opositores esta teoría trajo consigo los siguientes principios que fueron usados por los gerentes:

- Desarrollar confianza en los empleados.
- Los líderes deben estimular el cambio.
- Los líderes deben evaluar que es importante y prioritario.

Por tanto las instituciones educativas el clima según la teoría de las relaciones humanas se caracteriza por :

- Se da énfasis a las personas
- Surge de una organización informal.
- El sistema social es un conjunto
- El hombre es un ser social.
- El hombre reacciona como miembro de un grupo social.
- Los incentivos son sociales y simbólicos.
- Los conflictos son indeseables y deben ser evitados.
- Es importante la satisfacción del obrero.

En 1950 se desarrolla el enfoque neoclásico en las que el administrador debe conocer los aspectos relacionados con la dirección de personas en las organizaciones, destacándose las funciones del

administrador planeación, organización, dirección y control.

Así en las instituciones educativas la teoría neoclásica tiene las siguientes características:

- Se desarrollan organizaciones formales e informales.
- Es un sistema social con objetivos a alcanzar.
- La administración es una técnica social que incluye objetivos.
- El hombre es un ser organizacional y administrativo.
- La organización tiene que ser racional y social, centrado en alcanzar objetivos individuales y organizacionales.
- Los incentivos son mixtos, tanto materiales como sociales.
- Se debe integrar los objetivos individuales y organizacionales.
- Se enfatiza la eficiencia y eficacia

Posteriormente surge la teoría burocrática, alrededor de 1940, es un proceso esencialmente conservador y contrario a la innovación, el burócrata se comporta como un individuo ritualista, apegado a reglas y enfocado a la dislocación de objetivos caracterizada en los centros educativos por los siguientes puntos:

- Pone énfasis en la estructura organizacional.
- Se desarrolla en una organización formal.
- La organización es un sistema social con un conjunto de funciones oficializadas.
- Se considera al hombre como un ser organizacional.
- El trabajador es un ser aislado que reacciona como ocupante de un cargo.

- Los incentivos son materiales y salariales.
- No existe conflictos perceptibles y prevalecen los objetivos.
- Se requiere máxima eficiencia.

El enfoque estructuralista se inicia en 1930 hasta 1973 sobresale la teoría burocrática, planteando la burocracia como las mejores alternativas de organización, además la organización debe evaluarse dentro de un enfoque múltiple organizado.

En los centros educativos este enfoque se caracteriza por:

- Pone énfasis en la estructura y el ambiente.
- Se realiza en una organización formal e informal.
- La organización es un sistema social intencionalmente construido y reconstruido.
- Considera al hombre como un ser organizacional.
- El trabajador es un ser social que vive dentro de las organizaciones.
- Los incentivos son mixtos, tanto materiales como sociales.
- Los conflictos son posibles y negociables e inclusive deseables que llevan a la innovación.
- Se requiere máxima eficiencia.

En 1951 la teoría del comportamiento se basa en nuevas proposiciones sobre la motivación humana, todo individuo es un tomador de decisiones basándose en la información que recibe de su ambiente.

En los centros educativos este enfoque se caracteriza por:

- Pone énfasis en las personas y el ambiente.

- Se realiza en una organización formal e informal.
- La organización es un sistema social cooperativo y racional.
- Considera al hombre como un ser administrativo.
- El trabajador es un ser racional capaz de tomar decisiones en cuanto a la participación en las organizaciones.
- Los incentivos son mixtos.
- Los conflictos son posibles y negociables, relación equilibrio entre eficacia e eficiencia.
- Se requiere eficiencia satisfactoria.

En la década de los 60, se desarrolla la teoría de la organización sistémica, asumiendo la organización como un todo basándose en tres etapas:

Recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención.

Paralela al enfoque matemático surge el enfoque sistémico, desarrollado por Herbert, Spencer, Katz y Kahn. El enfoque sistémico que es el menos criticado, por el hecho de que la perspectiva sistémica parece concordar con la preocupación estructural y funcionalista típica de las ciencias sociales de los países capitalistas de hoy.

La teoría situacional es la que más reciente de las teorías de la administración y marca un paso más allá de la teoría de los sistemas. Sus orígenes se remontan a las investigaciones de Chandler, Burs, Stalker, Woodward, Laurence y Lorsch.

Estas investigaciones revelaron que la teoría administrativa disponible era

insuficiente para explicar los mecanismos de ajuste de las organizaciones a sus ambientes en forma proactiva y dinámica.

Se verificó que las características de las organizaciones se derivan de lo que existe fuera de ellas sus ambientes se estudiaron y la interdependencia entre la organización y el ambiente.

Otra variable que condiciona la estructura y la conducta organizacional es la tecnología utiliza por la organización.

La teoría situacional parte hacia nuevos modelos organizacionales más flexibles y orgánicos; como la estructura matricial, la estructura de redes y la estructura de equipos. También enfatiza el modelo del hombre complejo y enfoques contingencia les sobre motivación y liderazgo

Sus características en los centros educativos son:

- Pone énfasis en el ambiente.
- Se considera a una organización como un sistema abierto.
- La organización es un sistema social cooperativo y racional.
- Considera al hombre como un ser funcional.
- El trabajador es un ser que desempeña diferentes papeles.
- Los incentivos son mixtos.
- Los conflictos son por la función de papeles o roles.
- Se requiere máxima eficiencia

En los años de 1980, se desarrolló el enfoque matemático, basado en medir y evaluar cuantitativamente y objetivamente las acciones organizacionales.

.

Hoy en día la administración nos da a conocer una serie de teorías capaces de ser adecuadas a las instituciones. Los recursos económicos tradicionales (naturaleza, herramientas, capital) ya no determinan el éxito de una organización educativa. La ventaja competitiva está más allá de ellos, pero el futuro organizacional de las Instituciones educativas se centra en:

- La organización que maneja la tecnología

- La organización que maneja la información y la productividad.

Los aspectos para hacer que una organización educativa subsista son:

- a.- El surgimiento de instituciones educativas pequeñas y flexibles.

Las nuevas organizaciones presentan características como, antigüedad, menos frontera y comunicación más rápida e intensiva con los miembros de la comunidad educativa. Se valora el trabajo en equipo en contraposición al trabajo individual.

- b.- Con el advenimiento y la consolidación de la sociedad del conocimiento y de la economía del conocimiento. Las personas están realizando trabajos que demandan conocimientos y el componente intelectual de las actividades organizadas deberá aumentar significativamente.

- C.- Reducción del plazo de validez del conocimiento. El conocimiento mutable y dinámico y su obsolescencia es cada vez más rápido. El plazo de validez del conocimiento exige un aprendizaje continuo e interrumpido para desarrollar cualidades cada vez más amplias y

complejas.

4.- Empleabilidad u ocupación para toda la vida en lugar de empleo.-

La empleabilidad (capacidad de conquistar y mantener el empleo) deja de ser vitalicia para ser temporaria y flexible .La seguridad en el trabajo se ha reemplazado por el aprendizaje.

5.- Todas las personas deben de ser administradoras de sus propias actividades. La administración ya no será una responsabilidad gerencial, sino acaba por ser una necesidad individual, o aún más, una herramienta profesional. La administración ahora se ha transformado en una actividad de todas las personas y en todos los niveles de la organización, en lugar de ser un área privada de los dirigentes y gerentes como antiguamente.

6.-En el futuro, el administrador ya no estará evaluado por la capacidad de asegurar utilidades a la organización. Lo más importante será la habilidad de contribuir para los negocios actuales y crear y generar nuevos negocios que garanticen la permanencia de la organización en el mercado.

1.4 Características del clima institucional en las instituciones educativas a nivel nacional.

En el Perú la concepción de una escuela como una organización que debe ser gerenciada por un director y los maestros es muy reciente, pues desde la época de la colonia hasta 1969, fecha en que se inicia la reforma educativa, la centralización que existía en el Perú con

respecto a la administración de los asuntos educativos y la vida pública, muestra el carácter dramático frente al desconocimiento de sus diferencias y particulares de los compatriotas, otro problema es el aumento de la burocracia que no facilita la labor gerencial de los directores y docentes.

En estos últimos gobiernos la intervención de la política en asuntos de la educación pública es grande los hechos de creación de escuelas, nombramientos, reasignaciones, destituciones del personal, etc. Han sido porque existen exigencias del partido político gubernamental lo que ha generado problemas como: disconformidad y rechazo, agresiones verbales y físicas, ambigüedad de roles como desconocimiento de sus funciones, creándose un clima desfavorable en la institución educativa.

En el Perú las organizaciones educativas estatales tienen la perspectiva tradicional de que la actividad gerencial solo le corresponde al director y no a toda persona que realiza actividades y funciones bajo la responsabilidad de alcanzar resultados positivos como el desarrollo de un ambiente inadecuado para el trabajo. Sin una firme cultura las organizaciones educativas no pasan por siglos de vida y no resuelven problemas como, conflictos, formación de grupos de interés, ambigüedad de roles, desmotivación, irresponsabilidad, etc.; sin embargo algunas instituciones educativas particulares o de gestión para estatal (parroquiales) han tenido mejores éxitos en su gestión, basándose en una nueva filosofía

empresarial sustentada por objetivos e iniciativas de sus miembros.

1.5 Características del clima institucional en la institución educativa.

En la I E Centro de Educación Básica Alternativa “Micelino Sandoval Torres”, se puede apreciar el clima institucional en las siguientes dimensiones:

- **Estructura organizacional.**- Las reglas no están definidas porque no existe un reglamento interno, ni planes de desarrollo donde se establezcan funciones, procedimientos y tareas definidas de acuerdo a habilidades o competencias. En la institución educativa es difícil trabajar para alcanzar metas compartidas o colectivas además de pocas alianzas para aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas.
- **Responsabilidad.**- Frente a esta dimensión lo que se aprecia en el centro educativo es, que los docentes se muestran cohibidos o algunos no aceptan la responsabilidad del desempeño profesional, no hay flexibilidad para manejar el cambio y no están dispuestos y abiertos para ideas novedosas.
- **Riesgos.**- En la institución educativa se puede apreciar poca certeza en los docentes y el personal sobre el valor propio y facultades, además existen impulsos perjudiciales como: “la primera impresión es lo que cuenta”, “es un figurete”, “es un entrometido”

- **Recompensas.-** A nivel del centro educativo se enfatiza solamente algunos resultados positivos; pero no hay sanciones para los que incumplen su trabajo.
- **Calor y apoyo.-** En la institución sí existe una comunicación: se escuchan mensajes abiertamente; aunque en la mayoría de los casos no se acepten y no se resuelvan desacuerdos, pese a todo esto si existe cooperación y fraternidad para algunos de sus miembros que tenga problemas de carácter familiar o profesional.

1.6 Métodos

Los métodos usados son:

- **Descriptivo.-** Porque se describen rasgos generales y particulares del clima institucional, enmarcados en un contexto internacional y regional de la institución educativa.
- **Histórico.-** Porque se recurren a datos históricos a nivel mundial y nacional.
- **Estadístico.-** Porque se analizan datos estadísticos por medio de cuadros.

El diseño de la investigación es descriptivo-proposicional.

M-----O-----P

M=Muestra

O=Observación

P=Población.

1.7- Conclusiones del I Capitulo

-La cultura organizacional aplicada hasta este entonces en el C.E.B.A Micelino Sandoval Torres de Caraz, se hace obsoleta a causa de cambios en las expectativas de los grupos, dañando de esta manera las relaciones.

-La cultura organizacional recorrió tres etapas en el siglo XX: La primera fue la era clásica caracterizada por la previsibilidad y estabilidad, la segunda es la teoría neoclásica dando inicio al cambio y la tercera es la era de la información que trae nuevos desafíos para las organizaciones.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL

CAPITULO II

Fundamentos Teóricos de la Cultura Institucional

2.1 Antecedentes Bibliográficos

Los antecedentes bibliográficos son los siguientes:

El proyecto educativo de Juan Samaniego en México, titulado: “Propuesta para cambiar el clima institucional educativo sustentada en la práctica de valores”. A su criterio del autor, dos son los obstáculos que impiden el cambio a una sociedad más democrática: El no reconocimiento del otro como igual y, la no aceptación de la norma como reguladora de la convivencia social. Obstáculos que pueden ser superados con la formación de valores que no solamente sea una enseñanza discursiva y que además promueva espacios que estimules a la comunidad a construir colectivamente sus normas y respeto al otro. Su propuesta se basa en crear estrategias e indicadores los que a continuación se detalla:

Ámbito de la estrategia	Indicadores
-Organización institucional y participación de actores	<ul style="list-style-type: none"> - En las instancias de dirección tienen participación todos los miembros. - En las instancias de dirección institucional hay participación de equidad de género. - Los procesos administrativos se subordina a los requerimientos pedagógicos.
-Definición y aplicación de normas	<ul style="list-style-type: none"> - Las normas que define la institución no atentan contra las expresiones particulares y culturales de los miembros. - La institución revisa y evalúa con frecuencia - El uso de los aspectos físicos de la institución propicia y la equidad de género.
-Toma de decisiones y resolución de conflicto	<ul style="list-style-type: none"> - Los miembros aprenden a resolver conflictos sin apelar condiciones jerárquicas. - La Institución difunde resultados académicos de inicio a fin.
- Transparencia y difusión de logros	<ul style="list-style-type: none"> - Las decisiones institucionales sobre los docentes se toman de acuerdo a logros visibles de aprendizaje.

Otro trabajo es el del Dr. Remo Entelman , en Argentina 2002 sobre “Clima Institucional Autoevaluación y Conflictos” Según el autor los episodios violentos son producto de un inadecuado clima institucional, si existe el autoritarismo ya sea por parte de directivos y docentes, es por falta de diálogo y la discriminación.

Una institución donde se respete las opiniones de todos, se dialogue, se coopere, no garantiza que no tenga problemas de violencia, pero si tiene mayores posibilidades de canalizar la agresividad de forma positiva.

Para resolver problemas, se propone realizar un programa de autoevaluación con la finalidad de que cada miembro reflexione sobre sí mismo y pueda relacionarse mejor con los demás, el proceso de autoevaluación debe darse con la ayuda de un especialista sin ánimos de hacernos sentir culpables o buscar nuestros errores, sino el de mejorar mediante el empleo de métodos diferenciados, de técnicas y procedimientos como: respiración profunda, juego de roles, etc.

El tercer trabajo titulado “La Gestión Pedagógica desde la Perspectiva de la Organización Institucional de la Educación” por Teresa Pacheco (México). Se plantea que la creación de un modelo de gestión debe aceptar los siguientes conceptos:

- La Escuela Mexicana y Latinoamericana vive una crisis de sentido como expresión de las contradicciones sociales como en la

región.

- La incorporación de otras clases sociales distintas a las tradicionalmente reconocidas en la educación formal, plantea nuevos retos desde la perspectiva de institución y de los autores concretos, en términos de su articulación, a partir de nuevos esquemas de relación, escuela sociedad y la concepción del mundo y del conocimiento.
- Que el cambio micro- social a nivel del establecimiento constituyen un escenario alternativo a partir del cual, los autores pueden contratar sus propias prácticas educativas y asumir la cultura de la evaluación como propia.
- Redescubrir la importancia del factor humano y de sus potencialidades de gestión en el universo educativo; es hacer al maestro y al establecimiento, depositarios de lo posible y, de lo real del “hacer educativo”; es permitir al maestro y a la escuela no distanciarse de su propia historia, para convertirse en sujeto constructor del devenir educativo.

2.2 Bases Teóricas:

2.2.1 Teoría del Aprendizaje en la Organización .Esta teoría es sustentada por Peter M Senge, denomina al trabajo administrativo en las organizaciones como un arte y la práctica continua al aprendizaje.

2.2.1.1. Sustento teórico de la teoría del Aprendizaje Organizacional.

Cuando fracasa una organización muchas veces no se pueden determinar las amenazas inminentes, entender las implicancias de dichas amenazas o prever sus acciones. Así algunas empresas pueden detectar que tienen problemas para aprender. Los problemas de aprendizaje son trágicos, si no se detectan a tiempo, los pasos para remediar lo que sucede con los miembros de la institución, consisten en pasar las siete barreras para el aprendizaje. Los cuales son:

- **Yo Soy mi Puesto.-** Los empleados se suelen ver dentro de un “sistema” sobre el cual ellos no ejercen ninguna influencia y si se les pregunta que propósitos y metas tienen en su vida, ellos responden sobre sus propios objetivos, más no de sus empresas; es decir las personas se encuentran únicamente en sus puestos, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes.
- **El Enemigo Externo.-** Todos tenemos la propensión de culpar a un factor externo, cuando esto sucede es porque tenemos la idea de “Yo soy mi puesto” y de los modos asistémicos de encarar el mundo. Cuando nos

encontramos solo en nuestra posición no vemos la trascendencia de nuestros actos.

El pensar que nuestros enemigos son los enemigos externos, es siempre parcial pues el “afuera” y el “dentro” suelen formar parte del mismo sistema. Este problema de aprender que nos encontramos en un sistema hace difícil comprender la influencia que podemos ejercer sobre cuestiones “internas”, que superan la frontera entre el nosotros y lo “externo”.

- **La Ilusión de Hacerse Cargo.-** Ser proactivo significa muchas veces como tener una actitud “reactiva”, las acciones que llevan a superar los problemas, sin embargo ser agresivo contra el enemigo externo es tomado como un sinónimo de agresividad.
- **A menudo la “Proactividad” es reactividad Disfrazada-** Si nos volvemos agresivos contra los “enemigos externos”, nos podríamos ganar litigios y problemas legales. La verdadera proactividad surge de ver como intensificamos nuestros propios problemas. Es un producto de nuestro modo de pensar, no de nuestro estado emocional.
- **La Fijación de los Hechos.-** El interés por los hechos

es grande en las empresas como: las ventas, las ganancias diarias, los balances, los ascensos, etc. Nos concentramos en los hechos que suceden a diario. Si publica un hecho que sucedió hace tres días deja de ser noticia. Concéntrate en hechos pueden ayudar a estar atentos a cualquier cambio, pero no olvidemos de ver los patrones más amplios que subyacen a los hechos y comprender las causas que estos patrones.

- El aprendizaje sistemático y continuo no se pueden sostener en una organización si la gente se concentra solo en hechos inmediatos. Si nos concentramos en los hechos a lo sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra, para tener una reacción óptima. Pero no podemos aprender a crear.
- **Atentos a los cambios lentos y graduados.**- Los cambios continuos y lentos pueden ser un peligro; pero no lo podemos ver solo nos damos cuenta de los cambios repentinos.
- Para aprender a ver procesos lentos y graduados tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no solo a lo evidente sino a lo sutil.
- **La ilusión de que “se aprende con la experiencia”**

- Es cierto que la experiencia es un potente medio de aprendizaje pero las organizaciones no experimentan las consecuencias de sus actos o de decisiones más importantes: “La educación no te da la experiencia y sensatez”, factores importantes para una empresa. Pero esta experiencia no se debe tomar como decisiones donde hay aprendizaje por ensayo y error.
- **El mito de equipo administrativo**
- Los equipos administrativos pueden funcionar muy bien con problemas rutinarios, pero cuando enfrentas problemas complejo que pueden ser embarazosos o amenazadores, el equipo va al traste y para preservar su imagen procuran callar sus desacuerdos. Si hay desavenencias se expresan mediante acusaciones que polarizan las opiniones y no logran relevar las influencias de su puesto y experiencias de un modo enriquecedor para todo el equipo. Por tanto nuestra educación no nos capacita para admitir que no conocemos la respuesta frente a un problema eminente, solo nos protegemos del dolor de manifestarlas. Esto lo podemos llamar equipos aptos para cerrarse al aprendizaje.

2.2.1.2. Metodología y técnicas del Aprendizaje Organizacional.

Se propone un método descriptivo, explicativo y aplicando cinco disciplinas capaces de hacer que personas y grupos pueden conducir las organizaciones para el cambio y la renovación continua. Estas cinco disciplinas son:

- a. **Dominio personal.** Involucra la propuesta de un conjunto coherente de resultados que las personas desean alcanzar como individuos (aspiración personal) en una alienación realista con el estado actual de sus vidas (su realidad actual).
- b. **Modelos mentales.** Es una disciplina de reflexión y habilidades de cuestionamiento. Enfocan el desarrollo de actitudes y percepciones que influyen el pensamiento y la interacción entre las personas.
- c. **Visión compartida.** Es una disciplina colectiva. Establece un centro de atención sobre propósitos mutuos. Las personas aprenden a nutrir un sentido de compromiso en un grupo u organización desarrollando imágenes del futuro que pretenden crear y los principios y las prácticas orientadoras las cuáles esperan alcanzar.
- d. **Aprendizaje de equipos.** Es una disciplina de interacción grupal. El aprendizaje se hace por medio de equipos y utiliza técnicas como el diálogo y la discusión para desarrollar el pensamiento colectivo, aprender a movilizar energías y acciones para alcanzar objetivos comunes.

e. **Pensamiento sistémico.** Es una disciplina de aprendizaje, por medio de ella, las personas aprenden mejor comprendiendo la interdependencia y el cambio para lidiar eficazmente con las fuerzas que producen efectos en sus acciones. Se trata de cambiar sistemas en su totalidad y no solamente cambiar los detalles.

Fases y etapas del Aprendizaje Organizacional

Las fases son:

1. Aprender haciendo. El ciclo de aprendizaje vivencial involucra las siguientes etapas:

- Vivencia significa la actividad, el hacer y el vivir. Aquí se utilizan técnicas de sensibilización, dinámica de grupo, simulacros, juegos lúdicos, juegos de empresa, técnicas experimentales al aire libre, estudios de casos para que se trabajen con conceptos, con experiencias y con efectividad de las personas, para promover cambios de conducta.
- Observaciones con el grupo.
- Reporte. Es el compartir los sentimientos, reacciones y Procesamiento. Es el análisis de la experiencia vivenciada.
- Generalizaciones. Es la inferencia de principios sobre el mundo real.
- Aplicación. Es la planeación de conductas más eficaces y la utilización de nuevos conceptos en lo cotidiano de la actividad profesional.

2.- Aprender a aprender. Cuando las personas aprenden, desarrollan las fases:

- Formar nuevas competencias. Comprender el negocio las causas y los efectos de las decisiones estratégicas.
- Adquirir nuevos insights. Las personas podrán reaccionar frente a los esfuerzos de marketing o cómo la misión de la organización influencia las decisiones cotidianas en todos los niveles.
- Visualizar nuevos horizontes. Combinando los nuevos insights y competencias para ayudar a las personas para que vean con más claridad lo que deben alcanzar y como lo deben alcanzar.
- Sentir recompensa en su trabajo. Aprendiendo y desarrollando sus habilidades y talentos, las personas se sienten más satisfechas y realizadas con lo que hacen.

Herramientas y técnicas utilizadas por la teoría del aprendizaje.

Técnicas de sensibilización, dinámica de grupos, simulacros, juegos lúdicos, juegos de empresa, técnicas experimentales al aire libre, estudios de casos y estudios de equipos.

Herramientas:

- Desarrollo de un plan, formulando la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.
- Fichas de observación, encuestas y escala de Likker para ser usados cuando se trabaja las técnicas participativas y grupales.

- Fichas de reporte para informar el trabajo con los grupos en forma sistemática o analizada.

2.2.2 Gestión del talento humano.

La gestión del talento humano sustentada por Idalberto Chiavenato, Nos habla de administrar personas ,quienes son los bienes más importantes de la empresa.

2.2.2.1. Sustento teórico

La gestión del talento está conformada por organizaciones y personas. Las organizaciones dependen de las personas para poder mantenerse y alcanzar el éxito, del mismo modo el trabajo es inseparable de las personas, trabajo que puede encontrar en una organización, por lo tanto existen una dependencia mutua que les permiten obtener beneficios recíprocos.

Antiguamente se pensaban que los intereses de una organización y una persona eran antagónicos; pero hoy este juego de interés se puede resolver con la negociación participación y sinergia de esfuerzos.

La gestión del trabajo humano depende de aspectos, como la

cultura organizacional, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, etc.

Los socios están dispuestos a invertir sus recursos en la medida que obtienen resultados, hace poco tiempo los accionistas e inversionistas eran los más privilegiados en la distribución y apropiación de los resultados. Esta asimetría está sustituyéndose por una visión sistémica e integral, ya que todos son indispensables para el éxito de la empresa.

Las personas son proveedoras de conocimiento, habilidades, capacidades y sobre todo el más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia que permite tomar decisiones racionales e imprimir significado y rumbo a sus objetivos. La gestión y el talento humano consideran tres aspectos:

- **Son seres humanos:** Están dotados de personalidad propia, profundamente diferentes entre sí, con una cultura, habilidades y capacidades de gestión.
- **Activadores inteligentes.-** Con capacidad de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables para la empresa.
- **Socios de una organización:** Son capaces de conducir la

excelencia y el éxito como socios, dedicando sus esfuerzos y compromisos en espera de recibir satisfacciones, salarios, incentivos, y crecimiento

2.2.2.2 .Procesos, métodos, técnicas y herramientas usados por la teoría de la gestión del talento humano

Los procesos que sigue esta teoría son:

1. Admisión de personas.- Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de las personas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización. Comprende dos etapas:

a. reclutamiento de personas.- Es la etapa mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo. El reclutamiento puede ser:

- **Reclutamiento Interno.-** Es la cobertura de vacantes y oportunidades que se lleva a cabo entre los empleados actuales. En este caso los empleados internos son los preferidos. Tiene el reclutamiento interno sus pros y sus contras:

Pros

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización
- Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados
- Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización
- Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental
- No requiere socialización organizacional de nuevos miembros
- Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos
- El costo financiero es menor que el reclutamiento externo
- Contras
- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas experiencias y expectativas
- Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual

- Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización
 - Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas
 - Mantiene y conserva la cultura organizacional del sistema
- Reclutamiento externo.- Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la organización. Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos. Los pros y sus contras son los siguientes:

Pros

- Introducen ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas
- Enriquece el patrimonio humano por el aporte de nuevos talentos
- Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones

- Es apropiado para enriquecer mas intensa y rápidamente el capital intelectual

Contras

- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
- Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades extrañas.
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir candidatos externos.
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
- Es más costoso que el reclutamiento interno.

Las técnicas usadas para el reclutamiento son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas
- Contactos con agencias de reclutamiento
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- Carteles y avisos en sitios visibles
- Candidatos recomendados por otros empleados

b. Selección de personas.- La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización. Comprende varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Los candidatos que superar los obstáculos continúan hacia las demás etapas.

Entre las técnicas e instrumentos que se usan en esta etapa tenemos:

- Prueba de conocimientos generales.
- Dinámica de grupos.
- Prueba psicológica.
- Entrevista con un psicólogo
- Técnicas de simulación
- Entrevistas con el gerente
- Entrevista con el director de área
- Examen medico
- Entrevista estructurada
- Prueba de capacidad

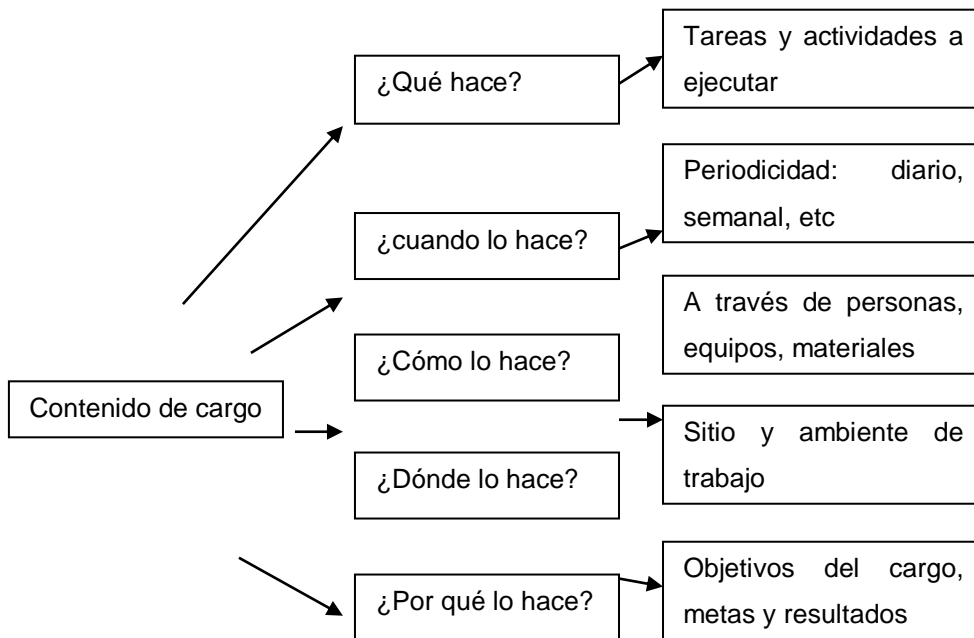
2. Aplicación de personas.- consiste en que las personas ocupen cargos y posiciones en la organización, es preciso que tengan las

condiciones y las características suficientes. Comprende:

a. Orientación de la personas.- En la orientación de las personas se trata de posicionar a las personas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos. También se le denomina socialización organizacional. Las técnicas usadas pueden ser :

- Proceso selectivo.- Cuando el futuro candidato conoce su ambiente en el que trabajara.
- Contenido de cargo.- consiste en asignar al nuevo empleado tareas suficientemente exigibles capaces de proporcionarle éxito al comienzo de su carrera en la organización, para recibir posteriormente tareas más complicadas y desafiantes.
- Supervisor como tutor.- el tutor tiene las funciones de seguimiento y acompañamiento para con el nuevo empleado.

b. Diseño organizacional y diseño de cargos.- el diseño de cargo incluye las especificaciones del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Comprende el entendimiento de los siguientes niveles:



Los métodos de recolección de datos sobre cargos son:

- Métodos de entrevista
- Método de cuestionario
- Método de observación

c. Evaluación del desempeño humano.- Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para estimar el valor.

Los métodos de evaluación modernos son:

- Evaluación participativa por objetivos.
- Evaluación según los planes.
- Evaluación por desempeño.

3. Compensación de las personas.- constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar. Cumple las siguientes fases:

a. Remuneraciones.- son las compensaciones que recibe el empleado por invertir trabajo dedicación y esfuerzo personal. Puede ser: remuneración básica (salario mensual o salario por hora), incentivos salariales (bonos, participación en los resultados). los métodos para realizar una remuneración mas adecuada son:

- Método de evaluación de cargos.- busca obtener datos que permiten sacar una conclusión del valor interno relativo a cada cargo en la organización e indicar las diferencias esenciales de los cargos, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo.
- Método de jerarquización o escalamiento simple.- consiste en disponer los cargos en una lista (creciente o decreciente), elaborada de acuerdo con el criterio elegido que sirve de estándar de comparación.
- Método de categorías predeterminadas.- es una variante del método de jerarquización, requiere la división y separación de los cargos en categorías predeterminadas como cargos mensuales o cargos por hora.
- Método de comparación por factores.- es una técnica

analítica que permite evaluar y comparar los cargos mediante actores de evaluación de cargos.

- Método de evaluación por puntos.- es una técnica cuantitativa, asigna puntos a cada aspecto del cargo y se obtiene un total para cada cargo, sumando los valores obtenidos.

b. Beneficios y servicios.- los beneficios y servicios prestados a los empleados son formas indirectas de la compensación total. Estos pueden ser: vacaciones, prima salarial, jubilación, seguro de accidentes, auxilio por enfermedad, salario familiar, salario de maternidad, bonificaciones, alimentación, transporte, préstamo, horario móvil, guardería, asociaciones de clubes, áreas de descanso como actividades recreativas y deportivas.

4. Desarrollo de personas.- Consiste en la necesidad de traer extraer o arrancar del interior del individuo las potencialidades. No es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos capacidades o habilidades sino darles la formación básica que les permita ser más eficaces en lo que hacen. Comprenden los siguientes procesos:

a. Entrenamiento.- es el proceso de manera sistemática y organizada, que se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. Comprende:

- Transmisión de información.- el objetivo es aumentar el conocimiento de las personas, proporcionando información

sobre la organización, sus productos o servicios, políticas, directivas, reglas y reglamentos.

- Mejorar las habilidades y destrezas.- consiste en capacitar para ejecución y operación de tareas, manejo de equipo maquinarias y herramientas.
- Desarrollar actitudes.- comprende cambiar de actitudes negativas a actitudes positivas, toma de conciencia y sensibilidad con las personas y clientes.
- Desarrollo de conceptos.- desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.

b. Programas de cambio.- el cambio implica transformación, perturbación y ruptura que dependen de su intensidad. Comprenden tres etapas:

- Descongelamiento.- tarea de gerente que consiste en crear el sentimiento de necesidad de cambio, por medio de:
 - Incentivo a la creatividad y a la innovación, a riesgos y tolerancia de errores.
 - Buenas relaciones con las personas involucradas y ayuda a las personas.
- Cambio.- implementar el cambio por medio de la identificación de comportamientos nuevos y más eficaces, elegir cambios más adecuados y acciones para poner en práctica los cambios.

- Re congelamiento.- Tarea del gerente que consiste en estabilizar el cambio, a través de:
 - Aceptación y continuidad de los nuevos cambios.
 - Estímulo y apoyo necesario para los cambios.
 - Empleo de recompensas situacionales de desempeño y refuerzo positivo.

1. Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas.- el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados especiales. Comprenden:

a. Relacione con los empleados.- los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues, enfrentan diversos problemas. Existen diversas técnicas que se pueden desarrollar:

- Desarrollo de un programa de sugerencias.- consiste en solicitar, implementar y evaluar sugerencias ofrecidas por los empleados.
- Desarrollar un programa de reconocimiento; son créditos concebidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización.
- Desarrollo de un programa de asistencia, están estructurados para tratar a empleados que enfrentan problemas como: financieros, judiciales, fármacos, conflictos con colegas, reclamos por discriminación,

problemas de rehabilitación, conflictos con supervisores.

b. Higiene seguridad y calidad de vida.- Este proceso esta relacionado con las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física y mental y con las condiciones y bienestar de las personas. Los principales elementos que estar relacionados a este proceso son:

- Ambiente físico: iluminación, ventilación, temperatura y ruidos.
- Ambiente psicológico de trabajo: relaciones humanas agradables, tipo de actividad agradable y motivadora, estilos de gerencia participativa y democrática, eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Aplicación de principios de ergonomía: maquinas y equipos adecuados a las características humanas, mesa, instalaciones, herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.
- Salud: evitando alcoholismo, drogas, estrés, intoxicación, mejorar los hábitos alimenticios, practicar actividad física.

2. Monitoreo de personas.- se refiere al seguimiento acompañamiento, orientación y mantenimiento de las personas dentro de un determinado limite de variación. Implica las siguientes fases:

a. Banco de datos.- funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos sirven de

base para la formación de juicios o la solución de problemas. Los instrumentos que se pueden usar son:

- Registro del personal(datos personales)
- Registro de cargos(datos sobre los ocupantes de cada cargo)
- Registro de secciones(datos sobre los empleados de cada área, sección, departamentos o divisiones.
- Registro de remuneración y beneficios.
- Registro de entrenamiento.
- Registro de candidatos.
- Registro médico.

b. Sistemas de información.- el sistema de información de recursos humanos es un sistema utilizado para reunir registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayor parte de los sistemas de información de recursos humanos esta computarizada. Comprende tres niveles:

- Sistemas de información para la administración de recursos humanos, sobre las siguientes aspectos:
 - Formulación de objetivos y programas de acción.
 - Planeación estratégica de recursos humanos.
 - Registro de control del personal.
 - Informe sobre remuneraciones.
 - Informe sobre cargos y secciones.
- Sistemas de información gerencial.- es un sistema planeado

para reunir, como procesar almacenar y difundir información de modo que los gerentes pueden tomar sus decisiones.

- Sistemas de información para los empleados; los empleados necesitan tener acceso y recibir información relacionada con ellos y su trabajo, el cargo que ocupa, la división y organización.

2.2.3. La teoría de la Motivación:

El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos, por lo tanto un administrador puede manejar estos elementos a fin de que la organización funcione más adecuadamente y todos los miembros se encuentren satisfechos.

2.2.3.1. Sustento Teórico

Para poder entender las motivaciones es importante desarrollar una investigación del campo motivacional, de acuerdo con la cultura propia de la organización o empresa.

En el mundo de las organizaciones la motivación no significa dinero sino también de otras cosas como: reconocimiento, desarrollo profesional, buen trato, etc.

Los elementos principales que influyen en la motivación laboral son:

a. Ambiente comfortable.

El ambiente que nos rodea debe ser comfortable, que ofrezca

seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia y que permita cierta movilidad y libertad.

b. Ambiente motivacional.

La motivación es algo personal y el gerente debe conocerlo, algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas, para sobrevivir, mientras otros buscan experiencias, seguridad o por satisfacer su ego.

c. Comunicación.

La comunicación está dada por los grupos de trabajo, en las organizaciones la comunicación puede ser por tanto directo, indirecto, el uso de documentos o teléfonos e intercomunicadores.

d. Cultura organizacional.

El comportamiento, el modo de actuar de las diversas personas influirá para desarrollar actividades y labores.

e. Incentivos.

Son utilizados para demostrar que los empleados son tomados en cuenta.

f. Satisfacción en el trabajo.

Algunos trabajadores mantienen una actitud positiva en la organización laboral, para otros es una necesidad no satisfecha.

2.3.3.2. Metodologías técnicas y fases usadas por la teoría motivacional.

La teoría motivacional sostiene que el comportamiento se realiza en función de sus consecuencias (premio o castigo), maneras y razones por las que los individuos eligen ciertas conductas para cumplir sus objetivos (cómo y por qué). El comportamiento es producto de la experiencia, las técnicas usadas son:

- Reforzamiento positivo. Premios para incrementar la probabilidad de ocurrencia de cierta conducta. Ejemplo: logros, ascensos, aumentos salariales.
- Castigo. Aplicación de correctivos para desalentar la repetición de una conducta negativa. Ejemplo: reprimendas, multas.
- Sector social atendida. Esta intervención es dirigida para el personal subordinado que labora en la empresa prestadora de servicios, quien se encarga de brindar el servicio al público usuario.
- Observación y vincular. Las funciones empresariales del trabajador social, con el sector productivo a través de la intervención profesional ante la motivación laboral.
- Formación de dos grupos de trabajo, los cuáles deben estar integrados de la siguiente manera:
 - Grupo 1: personal directivo.
 - Grupo 2: trabajadores.

Herramientas que usa la teoría motivacional

a. Evaluación preliminar a la intervención

Actividad	Descripción
Problema que se pretende resolver	
Situación inicial	
Efectos que se quieren lograr	
Estrategias a emplear	
Tiempo	
Recursos	
Costos	
Participación institucional	
Impacto que se espera conseguir	

b. Evaluación posterior a la intervención

Modalidad de evaluación	Medición de resultados	Observación
Análisis de costo-beneficio	(Unidades monetarias)	Usar una fecha de observación
Análisis costo-eficacia	(Unidades de resultados)	
Análisis costo-utilidad	(Utilidades percibidas por el beneficio en forma subjetiva).	

Conclusiones de las fases y etapas usados por la teoría Motivacional.

Las fases son:

b. Investigación preliminar.- Considera las siguientes etapas:

- Referencia contextual o histórica.
- Normatividad constitucional y políticas sociales.
- Intervención profesional, acerca del tema.
- Sujetos sociales y tipo de estructura.

c. Investigación descriptiva.- Considera las siguientes etapas:

- Investigación cualitativa.
- Análisis y tratamiento de los datos.

d. Diagnóstico: Considera las siguientes etapas:

- Problemática
- Manifestaciones
- pronóstico

e. Planeación: considera las siguientes etapas:

- Elaboración de proyecto.
- Calendarización de actividades.
- Recursos necesarios.

f. Ejecución:

- Estructurar el proceso de intervención.
- Ejecución del proyecto.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

Ficha de observación

Al personal del Centro de Educación Básica Alternativa “Micelino Sandoval Torres”

Habilidades personales	Personal Indicadores	Bravo	Aranda	Córdova	Castillo	Díaz	Bernuy	Marques	Sotelo	Mori	Alva
Comunicación	Escucha la opinión de los demás	si	si	Si	Si	si	no	si	no	si	si
Comunicación	Se acepta las opiniones	no	si	Si	Si	si	no	si	no	si	si
Comunicación	Tolera los errores de los demás	no	si	No	Si	si	no	si	no	no	si
Autoestima	Controla sus emociones	no	si	No	No	no	no	si	no	si	si
Autoestima	Conoce sus debilidades y fortalezas	si	no	Si	No	si	no	si	no	si	no
Autoestima	Conoce sus amenazas y oportunidades	si	no	Si	No	si	no	si	no	si	no
Responsabilidad	Conoce las normas y las cumple	no	no	Si	Si	no	no	no	no	no	si

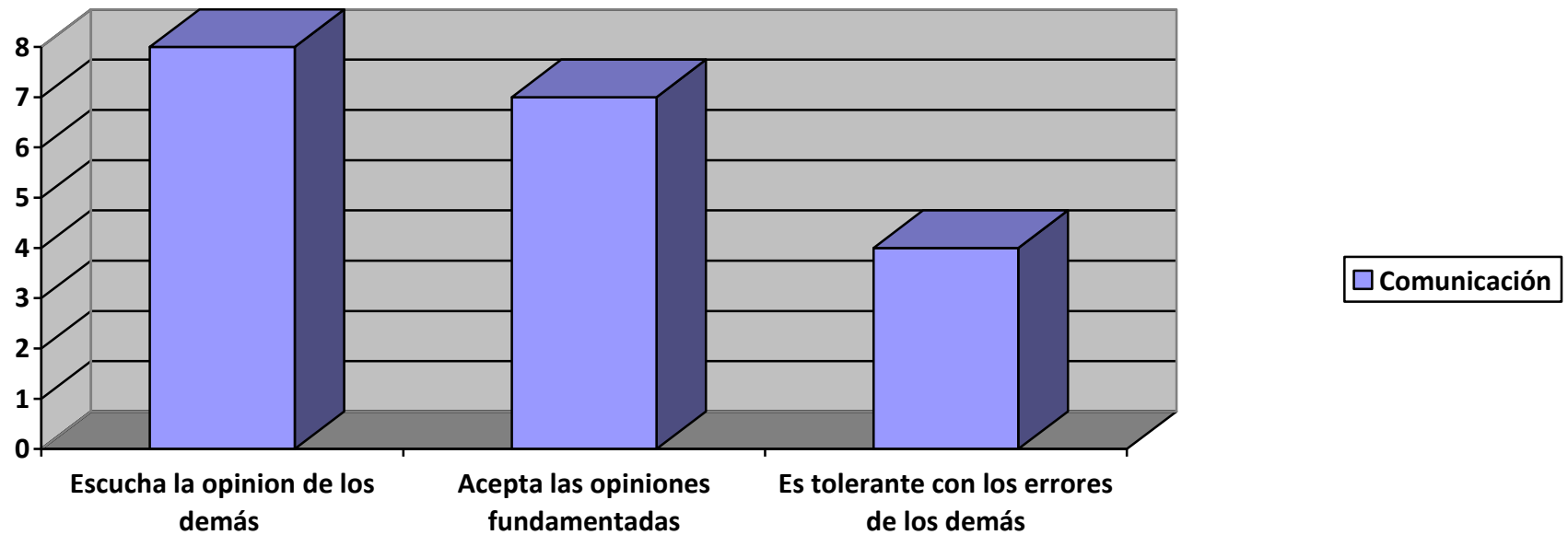
Responsabilidad	Entrega los documentos y tareas a tiempo	no	no	Si	Si	si	no	no	no	no	si
Responsabilidad	Vincula adecuadamente su tarea y función	no	no	Si	No	no	no	no	no	no	no
Responsabilidad	Énfasis en hacer un buen trabajo	no	no	Si	No	no	no	no	no	no	si
Visión	Percepción de problemas	si	no	Si	No	no	si	no	si	si	si
Visión	Muestra sentido pertenencia a la institución	si	si	No	No	si	si	si	si	no	si
Aprendizaje	Muestra predisposición al cambio y aprendizaje	si	no	Si	Si	si	no	no	no	no	no
Aprendizaje	Aprende en equipo	no	no	Si	Si	si	no	si	no	no	no
Honestidad	Dice y actúa con la verdad	no	no	Si	Si	no	no	no	no	no	si

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

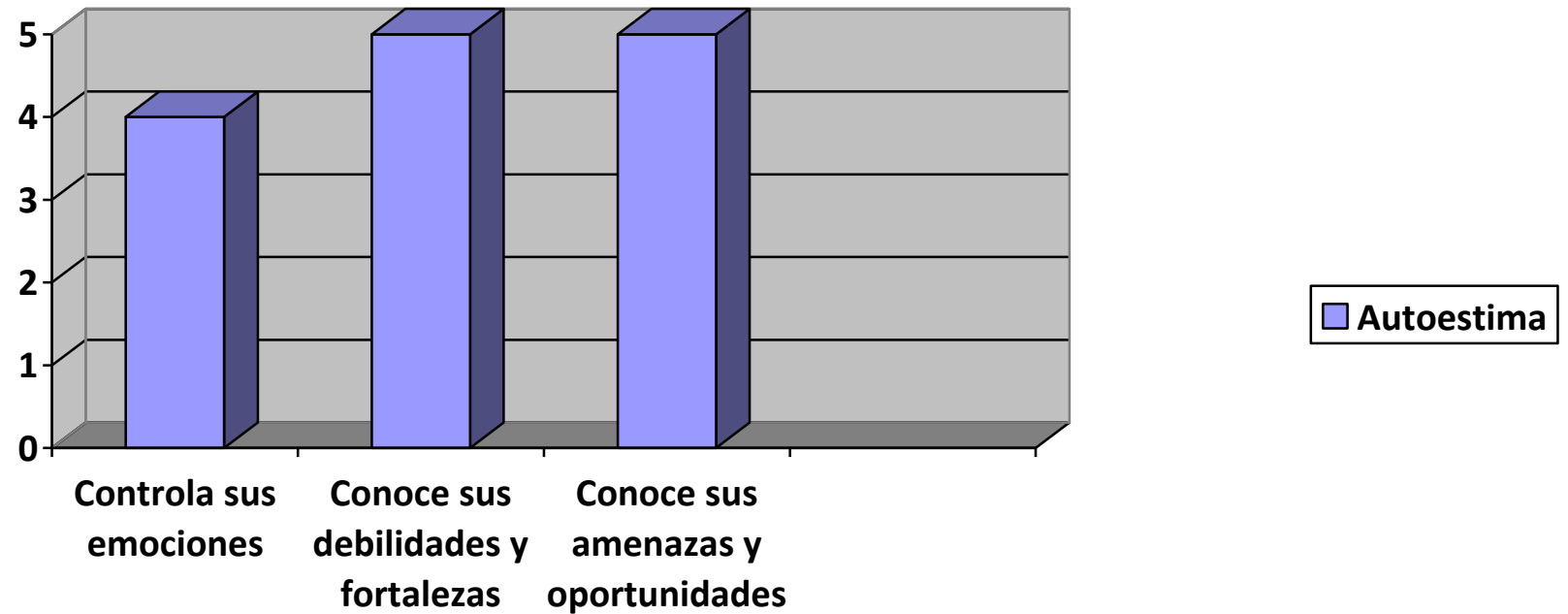
a. **Sobre la habilidad personal de la comunicación.**- Los datos procesados se muestran a continuación



Interpretación:

Como se puede observar en el grafico de las 10 personas, con respecto a la habilidad personal de “comunicación” 80% escucha las opiniones de los demás, 70% acepta las opiniones y 40% es tolerante. Esto nos muestra que se debe trabajar la habilidad de tolerancia

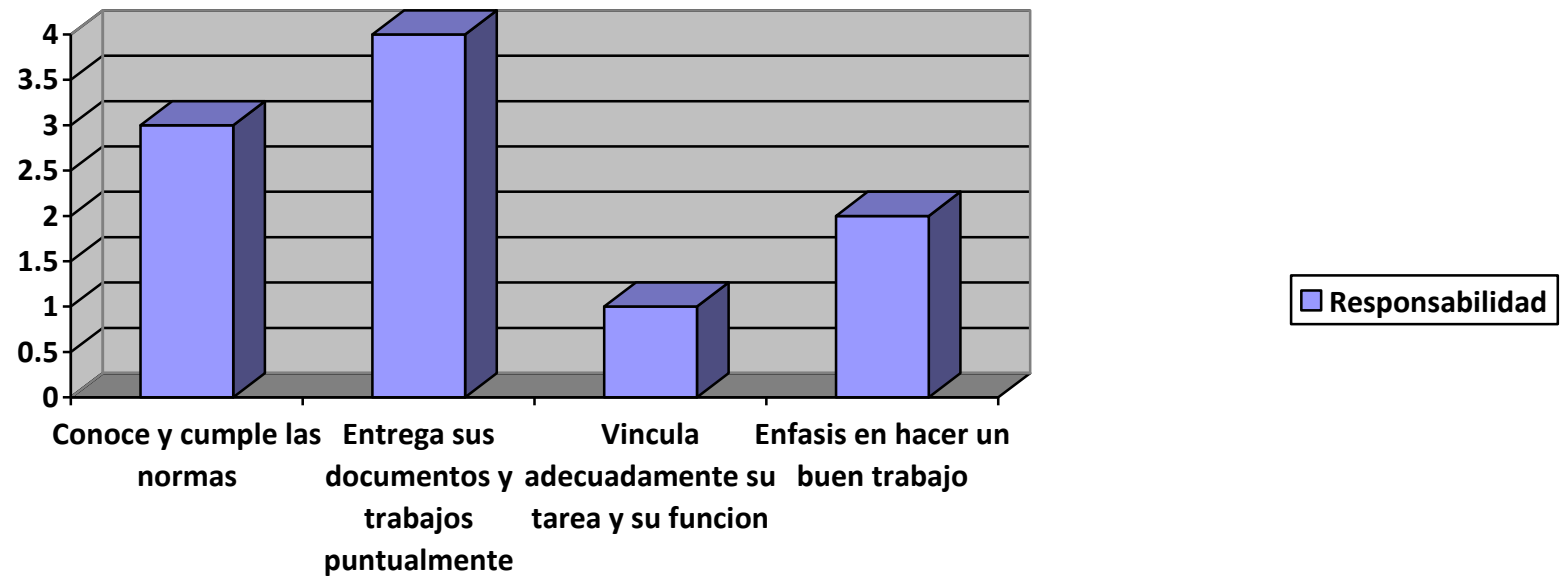
b. Sobre la habilidad personal de autoestima.- Se muestran aquí



Interpretación:

Como muestra la grafica, de las 10 personas observadas en su habilidad de “autoestima”: solo un 40% controla sus emociones y un 50% conoce sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, por lo que es necesario trabajar la habilidad de autoestima.

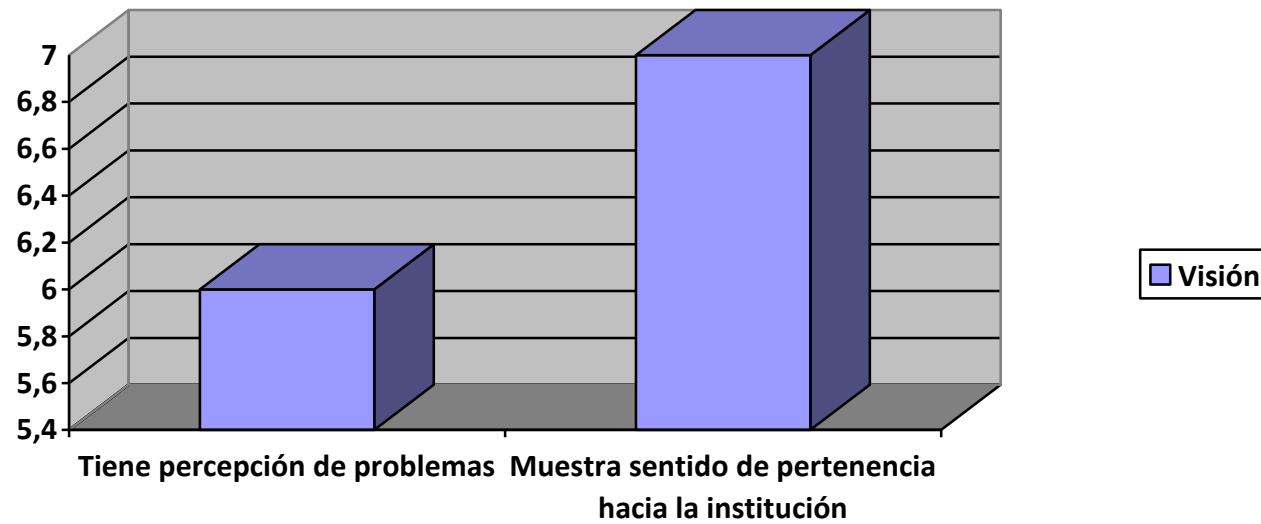
c. **Sobre la habilidad personal de responsabilidad.-** Se puede observar en el siguiente grafico.



Interpretación:

En el gráfico sobre la habilidad personal de “responsabilidad” observada en 10 personas de la institución educativa, mas de la mitad no desarrolla adecuadamente el sentido de responsabilidad.

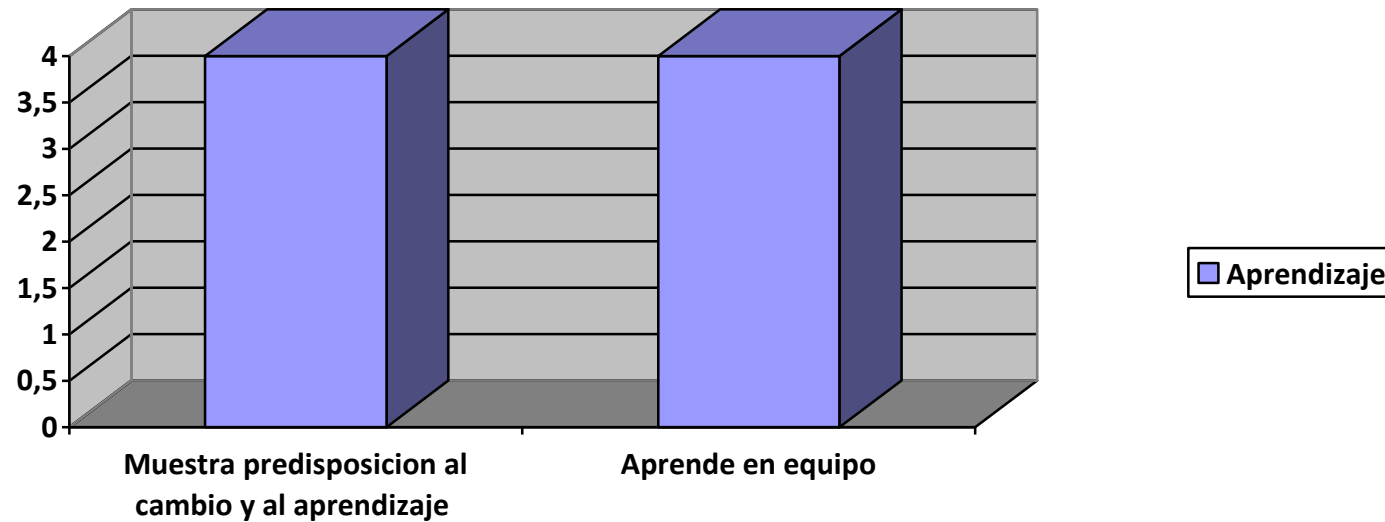
d. **Sobre la habilidad personal de visión.-** Los resultados se pueden observar en el siguiente gráfico



Interpretación:

El grafico muestra que de las 10 personas, 6 tienen capacidad de percibir los problemas y 7 se identifican con la institución por lo que, se debe fortalecer esta habilidad.

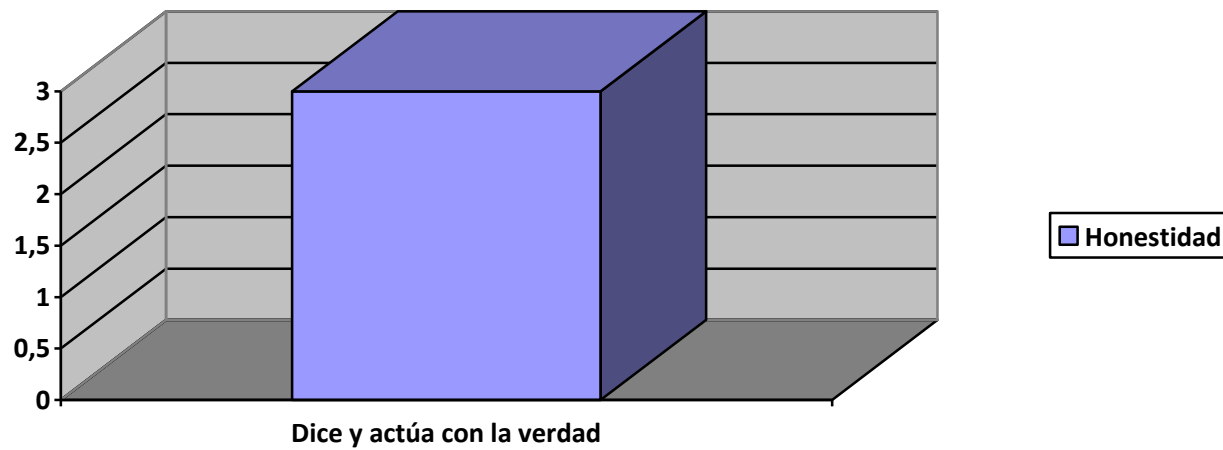
e. **Sobre la habilidad personal de aprendizaje.**- Los resultados se pueden observar en el siguiente gráfico.



Interpretación:

El grafico muestra que de las 10 personas observadas solo un 40% tiene predisposición al cambio y al aprendizaje, además un 40% aprende en equipo, por lo que se hace necesario motivar al personal al cambio y al aprendizaje.

f. **Sobre la habilidad de la honestidad.-** Los datos obtenidos se muestran en la siguiente gráfico.



Interpretación:

El grafico muestra que de las 10 personas observadas solo un 3% es honesto y se hace indispensable desarrollar capacitaciones y charlas que motiven a ser honestos.

3.2. Propuesta de un Modelo de Cultura Organizacional.- Mi diseño de un Modelo de Cultura Organizacional sustentado en la Teoría del Aprendizaje, Gestión del Talento Humano y la Teoría Motivacional para mejorar el clima institucional en el Centro de Educación Básica Alternativa “Micelino Sandoval Torres” del distrito de Caraz, provincia de Huaylas, considera las siguientes fases:

1. Admisión de personas.- se considera las siguientes etapas:

a. Reclutamiento.- en esta etapa atraemos candidatos para ocupar una vacante de contrato o una vacante para generar actividades que ayuden a mejorar el servicio educativo. Están considerados:

- Reclutamiento externo.- Este proceso se desarrolla para los docentes que desean cubrir plaza para contrato. Las técnicas a desarrollarse serán:
 - Avisos en la dirección regional de educación de Ancash.
 - Avisos en la ugel de Huaylas.
 - Avisos en la dirección del colegio.
- Reclutamiento interno.- desarrollado para docentes nombrados, que desean tener un trabajo adicional o excepcional para desarrollar actividades académicas deportivas y sociales. Las convocatorias se realizarán

en reuniones formales.

Si se tiene problemas de desmotivación con los docentes estables y no desean seguir mejorando se realizara un seminario sobre la importancia de aprender dentro de nuestra organización, también esto incluirá lecturas metafóricas ya que se aprovechara el Plan lector, se analizaran el contexto turbulento como el actual, donde nadie puede sentirse fuerte por lo que es, la capacidad de aprender puede llegar a ser nuestra única ventaja competitiva. Las lecturas incluye una serie de pasos como: motivación, comprensión literal, comprensión inferencial y el nivel valorativo o recreacional, la donde el docente mostrara en otra faceta el mensaje de lectura, puede ser: mediante una representación teatral, mediante un dibujo, creación de una pagina web,etc

b. Selección.- aquí se elegirá entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar un cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado, para los docentes estables y para los docentes contratados se desarrollara de la siguiente manera:

- Docentes contratados.- se seleccionara mediante las

técnicas de selección como:

- Pruebas de conocimientos generales.
 - Pruebas psicológicas.
 - Entrevistas.
 - Clase modelo.
 - Evaluación de curriculum
- Docentes nombrados.- se seccionara para cargos de :
coordinador de tutoría, coordinador de deporte,
coordinador de tecnología - banco de libros,
coordinador de capacitación y coordinador de Plan
lector .Como ya se tiene un banco de datos sobre la
formación profesional de los docentes nombrados ,solo
se pedirá actualizar sus datos ,mediante las técnicas de
selección:
- Prueba de conocimientos generales.
 - Pruebas psicológicas.
 - Entrevista.

2. Conocimiento y evaluación de cargos.- tanto los docentes contratados y nombrados deben recibir información sobre las funciones dentro de su cargo, sus condiciones laborales, sobre los factores en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La plana

jerárquica quienes son los encargados de seleccionar a los candidatos deberán tener conocimiento sobre los diferentes cargos y funciones y los datos deben ser analizados mediante un procesos sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los cargos ocupados.

Tomando en cuenta que las personas son proveedores de conocimiento, habilidades y destrezas, es importante en esta atapa hablar con los postulantes, indagar sobre sus potencialidades.

En esta fase el personal encargado de evaluar debe conocer los aspectos básicos del personal nuevo y estable, estos aspectos básicos son:

3. Beneficios y servicios.- en cuanto a las remuneraciones se realiza según las leyes reglamentadas por el gobierno central, pero en relación a los beneficios y servicios se realizaran en función del buen desempeño docente, trabajo excepcional, desarrollo de nuevas ideas elaboración de trabajos y proyectos para mejorar el servicio educativo. Entre los incentivos se tomaran en cuenta los siguientes:

- Resoluciones de felicitación por trabajo excepcional dentro y fuera del aula.

- Diplomas por la realización de proyectos y trabajos de investigación para mejorar el servicio.
- Capacitación a las que realicen un trabajo académico y de investigación.

Las sanciones que se imponen para los docentes que incumplen sus funciones, se hará respetando las normas establecidas, dentro de ello se conforman las siguientes reglas:

-No recompensar a todos por igual, porque lo que refuerza a una persona no refuerza a otra.

-La falta de retroinformación tiene consecuencias reforzadoras, si un docente hace mal trabajo y el director lo ignora, fortalecerá dicha conducta. Igualmente si un docente hace un trabajo excelente y el director lo ignora, la conducta se debilitará.

-No castigar delante de los demás.

-Asegurarse de decirles lo que pueden hacer para conseguir un buen incentivo, El docente debe ser capaz de ver que su esfuerzo lo lleve a tener un incentivo.

-Las consecuencias corresponden a la conducta, .si el docente hace un buen trabajo, se lo deben decir y si lo hace mal también, no hay que mentir, pero siempre con respeto y considerando sus rasgos personales

En el afán de motivar a los profesionales, nuestra política se

caracterizara por:

-Brindar autonomía, libertad de elegir tareas que lleven a la meta y de elegir la forma como tales tareas van a ser llevadas.

-Competencia, percepción de que tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar una tarea.

-Sentido o significado, convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es valorado por el docente.

Basándonos en teoría motivacional de flujo aquí se empleará esta experiencia planteando la existencia de una tarea que tenga una buena dosis de desafío, que reclame la puesta en práctica de las competencias y habilidades del docente. La experiencia de flujo, en consecuencia es más intensa cuando el desafío es mayor y las competencias necesarias para abordarlos. Formulamos algunos desafíos, sustentándonos en el conocimiento de este equipo de trabajo: Presentación de un buffet andino, I Concurso de cantautor docente, capacitación docente para exámenes, taller vocacional sobre áreas técnicas, desfile de vestidos y accesorios en material reciclable, recorrido por escuelas del cuenta cuento andino.

- 4. Desarrollo del personal.-** implica darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas,

además de ellos se buscar modificar sus hábitos y comportamientos que les permitirá ser más eficaces y lograr un enriquecimiento de la personalidad humana. Se desarrollara en las siguientes etapas:

a. Aprender a tener un dominio personal.- se realiza un ciclo de aprendizaje vivencial. Aquí se utilizaran técnicas de sensibilización, dinámica de grupos, simulacros, juegos lúdicos, técnicas experimentales. Se desarrollaran las capacidades y habilidades fundamentales:

- Autoestima.- es la primera capacidad que nos permite desarrollar otras, sin una autoestima será muy difícil arraigar sus competencias como profesional.
- Visión.- esta capacidad es importante para que las personas tengan una imagen del futuro inspiradora pero alcanzable, incluye tres procesos:
 - Conociéndose así mismos.
 - Definir su visión.
 - Alinear la visión del centro educativo con su propia visión.

Las técnicas usadas serán: estudios de casos trabajados con conceptos, diálogos y acompañamiento por un especialista de psicología y terapia del

desarrollo personal, quien ya trabaja en la institución con estudiantes y ha tenido éxito para recuperarlos y animarlos a seguir estudiando

- Creatividad.- hoy en día la competitividad hace que uno tome riesgos para seguir adelante, pero con cautela, se requiere tener la capacidad de ser flexibles y romper esquemas, hábitos y costumbres. Las técnicas usadas serán: dinámica de grupos y estudios de metáforas narradas.
- Equilibrio.- cuando las personas no están equilibradas actúan mal, chocan con personas y les derramamos nuestras cóleras y rabias. Equilibrio significa estar en paz con uno mismo, entender y controlar nuestras emociones. Las técnicas que se usaran serán: estudios de experiencias en forma individual y grupal. También en la institución educativa se desarrollaran actividades para mantener el equilibrio como:
 - Práctica de deportes y representaciones teatrales.
 - Realizar carteles que contengan ideas fuertes como: “escuchando se actúa mejor”, “ en silencio aprendo mejor “, “ con respeto logro respeto “.
 - Realizar paseos al aire libre.

- Aprendizaje.- se promoverá el aprender haciendo y el aprender a aprender para desarrollar nuevas competencias, visualizar nuevas condiciones y sentir competencias.

Las técnicas que se usaran son de juegos lúdicos y simulacros.

- Comunicación efectiva.- la comunicación bien utilizada ayuda generar un clima de confianza y de unión entre los directivos y su personal pero si es mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un clima destructivo en la organización. para desarrollar esta capacidad se tendrá el apoyo de un especialista en relaciones humanas.

Las técnicas que pueden ser usadas son juego de roles y dramatización.

-Progreso, posibilidad de informarse sobre el avance en su trabajo.

b. Cambiar de modelos mentales.- se trata de enfocar el desarrollo de actitudes y percepciones que influyen el pensamiento y la interacción de las personas.

Las técnicas que se pueden desarrollar son juego de roles,

análisis de casos y experiencias vivenciales.

Es necesaria previamente hacer un banco de datos que incluyan las dimensiones de la personalidad de todo el personal, este esquema nos indica cuales son las características generales que debemos conocer:

DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD	DIMENSIONES MEJOR ESTUDIADAS	TIPOS DE PERSONALIDAD RESULTANTES
ASPECTOS BIOLÓGICOS	EMOCIONALIDAD	-Alto neuroticismo -Bajo neuroticismo
	SOCIABILIDAD	-Intraversión -Extraversión
ASPECTOS SOCIALES	APRENDIZAJE	-Acomodadores -Divergentes -Asimiladores -Convergentes
	CONTROL	-Internos -Externos
ASPECTOS SITUACIONALES	TENSIÓN	-Tipo A -Tipo B

c. Lograr una visión compartida.- el desarrollo se realiza en

forma colectiva. El personal de la institución educativa aprenderá a tener un sentido de compromiso en un grupo, desarrollando imágenes del futuro que pretendan crear y lo que esperan.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones de futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

Las técnicas que se desarrollaran serán: trabajos en grupos simulacros y técnicas experimentales.

d. Aprendizaje en equipo.- lo bueno de trabajar en equipo es porque existe variedad de estilos y el desempeño mejora sistemáticamente. Para realizar este tipo de aprendizaje se desarrolla en integración grupal. El aprendizaje se realizara por medio de equipos. Las técnicas que se emplearan serán la de dialogo y discusión.

La disciplina a del aprendizaje en equipo comienza por el dialogo, la capacidad de expresar y posteriormente ingresar en un auténtico pensamiento en conjunto.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje

y si los detecta puede acelerar el aprendizaje.

- e. Desarrollo de un pensamiento sistémico.-** las personas aprenden mejor comprendiendo la interdependencia y el cambio para liderar eficazmente con las fuerzas que producen efectos de acciones. Pensamiento sistémico se basa en retroalimentación y en la complejidad. Con este proceso se desarrollara cambios en los sistemas y no solamente cambiar los detalles.

Al desarrollar esta disciplina nos permitirá comprender el aspecto más sutil de la organización, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo.

Las técnicas y herramientas que se deben manejar son: elaboración de documentos que establezcan planes estratégicos con participación de todos los medios, técnicas de diálogos, mesas redondas y juego de roles.

- 5. Control y monitoreo del personal.-** el control y monitoreo deben reflejar como interactúan el personal entre si, con los alumnos, con los padres de familia, así como la satisfacción frente al contexto que les rodea. Los principales aspectos que se deben tener en cuenta para el monitoreo y control son:

- a. Aptitudes respecto a las condiciones de trabajo.-** se consideran:

- Condiciones físicas de trabajo.
- Planes programas de trabajo.
- Requisitos para el cargo.
- Relaciones con el personal.

b. Actitudes respecto a los superiores.- se considera:

- Habilidades de comunicación.
- Calificaciones y conocimientos.
- Estilo de enseñanza.
- Habilidades humanas: responsabilidad, tolerancia, honradez e innovación

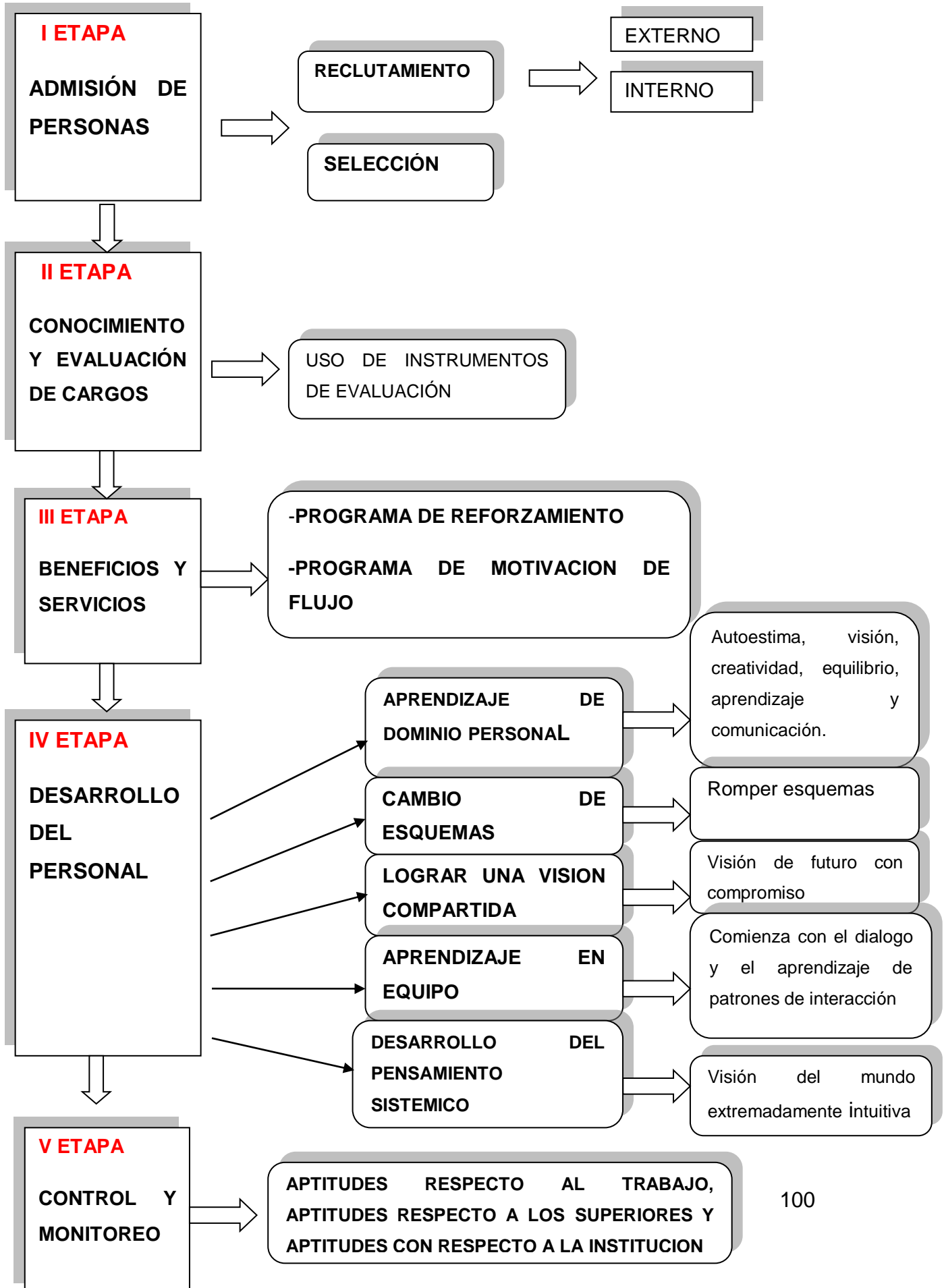
c. Con respecto a la institución educativa.- se considera:

- Comunicación.
- Imagen en la comunidad.
- Actitudes frente a los sindicatos.

Las técnicas y procedimientos son:

- Crear una base de datos para todos empleados donde se almacenan, se procesan y analizan los datos, teniendo a los datos a los instrumentos.
- Instrumentos de evaluación: registro y registro anecdótico.

ESQUEMA DEL DISEÑO PROPUESTO



IV.-CONCLUSIONES:

1.-Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de como sean tratadas, pueden ser fuente de éxito y también de problemas entonces se genera un clima inadecuado. Es mejor tratarlas como fuente de éxito, es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de una organización.

2. La administración es un factor clave para el desarrollo, la teoría administrativa nos da nuevos rumbos y proporciona nuevas soluciones para una mejor calidad de vida.

3. En la era de la información surge la sociedad del conocimiento y la economía del conocimiento, esto hace que las organizaciones gestionen el conocimiento y el capital intelectual, factor clave en las organizaciones modernas.

V.- RECOMENDACIONES:

El papel de los gerentes educativos debe de redefinirse y debe asumir las siguientes atribuciones:

1. Estimular la autonomía, la iniciativa, a la conectividad, a la comunicación y la cooperación.
2. Estímulo a la identidad organizacional en permanente actualización.
3. Percepción siempre renovada de las circunstancias ambientales.
4. Investigadores permanentes, impulsando también la investigación en sus docentes y dinamizando las acciones del personal en la búsqueda de sus objetivos.

VII.-BIBLIOGRAFIA

1.-ALDAG, Ramón J y Arthur P. Brief (1983).Diseño de Tareas y Motivación Personal. Editorial Trillas, México.

2.- BETANCOURT MOREGON, Julián (1992) Teorías y Practicas sobre Creatividad y calidad. Editorial Academia Nacional de Ciencias. La Habana Cuba.

3.- BOHLANDER, SNELL, SHEMAN. (2001). Administración de Recursos Humanos XII edición. Editorial Copyright. México.

4.-COLLINS, Barry E y Harol Guetkkow (1971).Psicología Social. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

5.-CORNEJO, Miguel Ángel (2001). Liderazgo de Excelencia. Colegio de Graduados de Alta Dirección. México.

6.-CHIAVERNATO, Idalberto (2009).Gestion del Talento Humano. Elsevier Editora. México.

7.-CHIAVENATO, Adalberto. (2004).Introducción a la Teoría General de la Administración .McGraw-Hill. México.

8.-CHIAVENATO, Adalberto. (2001). Administración 3ª edición. Editorial McGraw-Hill. Interamericano S.A. Bogotá Colombia.

- 9.-FLORES, Javier (2002).El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Universidad del Pacifico. Lima, Perú .
- 10-FACHSE, Sección de Postgrado. (2004) Modulo II “Investigación Científica”. UNPRG. Lambayeque-Perú
- 11.-SENGE, Peter, El aprendizaje en las Organizaciones (1999).Editorial Mc Graw Hill. México.
- 12.-SENGE, Peter, La Quinta Disciplina (1990).Editorial Mc Graw Hill. México.
- 13.-FACHSE, Sección de Postgrado. (2003) Dossier “Gestión Educativa”. UNPRG. Lambayeque-Perú
- 14.-VALLES ARANDIGA, A.(2001). Clima de clase: Educación en Valores para la Convivencia. Madrid – España.
- 15.- WARREN, Bennis ; HEENAN, David. (2001). Co-liderazgo: La Nueva Constelación del Poder. Harvard Deusto Business Review. Bilbao España.
- 16.- WAYNE MONDY, R; NOE, Roberth. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.
17. - WERTHER, William B; DAVIS, Keith. (2000). Administración del Personal y Recursos Humanos. V edición en español. Editorial McGraw-Hill. Interamericana S.A. de CV. México.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

