



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**“ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN EDUCATIVA
PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCION
EDUCATIVA N° 20094 “JUAN PABLO II”, CIENEGUILLO SUR, PIURA,
2014”**

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

PRESENTADO POR:

AUTORA: Bach. CRISS DEL ROSARIO SAUCEDO REÁTEGUI

ASESOR: Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN

PIURA - PERU

2016

TESIS

**“ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN EDUCATIVA
PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCION
EDUCATIVA N° 20094 “JUAN PABLO II”, CIENEGUILLO SUR, PIURA,
2014”**

PRESENTADO POR:

Lic. Criss del Rosario Saucedo Reátegui
Autora

Dr. Dante A. Guevara Servigón
Asesor

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

APROBADO POR:

Presidente

Secretario

Vocal

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo

A mis queridos hijos hoy estoy compartiendo mis logros con ustedes, pero anhelo el día cuando ustedes compartan sus logros conmigo, y doy gracias a Dios por darme el privilegio de ser su madre; gracias amores. Renatto Fabián y Renzo Joaquin, los amo y los amaré siempre

AGRADECIMIENTO

Son numerosas las personas a quienes debo agradecer por ayudarme a culminar esta etapa tan importante en mi vida, pero especialmente a mi familia, quienes me han dado la fuerza para ser capaz de seguir cumpliendo las metas que me he propuesto y a quienes aseguro que así continuaré, todos mis incansables días, hasta conseguir el éxito. A los profesores que me han asistido y depositaron toda confianza en el desarrollo de este trabajo, para marcarlo con la mejor dirección y estrategia

INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
INDICE	

CAPITULO I

PROCESO DE GESTION EN RELACION CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 20094 “JUAN PABLO II”.

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.	14
1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE PIURA.	14
1.1.2. CONTEXTO SOCIOCULTURAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.	15
1.1.3. INSTITUCION EDUCATIVA N° 20094 “JUAN PABLO II”.	15
1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO.	23
1.4. METODOLOGÍA UTILIZADA.	25

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS.	29
--	-----------

2.2. BASES TEÓRICAS.	31
2.2.1. ENFOQUE DEL LIDEREZGO TRANSFORMACIONAL.	31
2.2.2. DIFERENCIAS ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BASS Y EL DE BURNS	37
2.2.3. COMPONENTES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.	39
2.2.4. FUNCIONES DEL LIDER.	40
2.2.5. EL LIDER DOCENTE.	42
2.2.6. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO.	42
2.2.7. FUNDAMENTOS ESENCIALES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.	43
2.2.8. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE STEPHEN ROBBINS.	45
2.2.9. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ENFOQUE DE LOS RECURSOS HUMANOS.	48
2.2.10. FACTORES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	49
 2.3. BASES CONCEPTUALES.	 50
2.3.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.	50
2.3.2. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.	51
2.3.3. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.	51
2.3.4. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA EN LA VIDA OCUPACIONAL DE LOS DOCENTES.	53
2.3.5. DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	55
2.3.6. PAUTAS PARA ENTENDER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	55
2.3.6.1. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.	57
2.3.7. EL DESEMPEÑO DOCENTE.	61
2.3.7.1. COMPONENTES DEL DESEMPEÑO DOCENTE.	63
2.3.8. COMPONENTES PERSONALES.	64
2.3.9. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.	66
2.3.10. LA MOTIVACIÓN COMO AGENTE TRANSFORMACIONAL.	68

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

3.1. RESULTADOS EMPÍRICOS.	69
3.2. DEISEÑO DE LA PROPUESTA.	79

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

El presente estudio considera que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en una institución educativa son elementos fundamentales que determinan la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en un centro educativo. En ese sentido es posible afirmar que si queremos hacer cambios en los centros educativos, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, una actitud y un compromiso con la institución, capaces de ponerse al frente del proceso de cambio. El concepto de liderazgo transformacional introducido por Bass (1985, 1988), y perfilado después por Burns, se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. Por otra parte considera cinco factores esenciales: El carisma, la visión o capacidad de formular una misión, la consideración individual, la estimulación intelectual y la capacidad para motivar. La obtención de datos se realizó a través de la observación directa, fuentes documentales y encuestas. Por otra parte, Stephen Robbins (2004) plantea que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

El objetivo del presente trabajo es el diseñar una estrategia metodológica de gestión educativa participativa sustentada en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y B. Bass, y en la teoría del comportamiento organizacional de Stephen Robbins para mejorar el comportamiento organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” de Cieneguillo Sur, región Piura.

La población muestral del estudio la constituyen los 23 docentes de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” de Cieneguillo Sur, de la región Piura.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Cambio organizacional, Cultura Organizacional, comportamiento organizacional.

ABSTRACT

This study considers the behavior and attitude of the person who assumes management functions in an educational institution are fundamental elements that determine the existence, quality and success of the processes of change in a school. In that sense one can say that if we make changes in schools, we need people who exercise leadership from within; initiate, promote, facilitate, manage and coordinate the process of transformation, having adequate technical preparation and, above all, an attitude and a commitment to the institution, able to take charge of the change process. The concept of transformational leadership introduced by Bass (1985, 1988), and then outlined by Burns, is based on three constructs: the ability of the director to promote collegiality; the development of explicit, shared, moderately challenging and achievable objectives; and the creation of a zone of proximal development for managers and staff. Furthermore considers five key factors: charisma, vision or ability to formulate a mission, individual consideration, intellectual stimulation and the ability to motivate. Data collection was conducted through direct observation, documentary sources and surveys. On the other hand, Stephen Robbins (2004) argues that organizational behavior is a field of study that investigates the impact of individuals, groups and structures on behavior within organizations for the purpose of applying the knowledge acquired in improving the effectiveness of an organization. The sample of the study population are the 23 teachers of School No. 20094 "Juan Pablo II" Cieneguillo South, in the Piura region. Keywords: Transformational Leadership, Organizational Change, Organizational Culture, Organizational Behavior

INTRODUCCIÓN

En la medida que se van produciendo muchas y trascendentes transformaciones en la economía, política, estilos de vida, etc. a nivel mundial; también el campo educacional va a sufrir singulares transformaciones en la formación educativa, en lo tecnológico, etc. y dentro de ello cambios en los paradigmas de gestión educativa.

La gestión educativa desde las últimas décadas del siglo XX se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos, lo que se ha convertido en un verdadero reto de los nuevos gestores educativos, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente un clima organizacional, y con ello un comportamiento organizacional óptimo, que pueda unir a la comunidad educativa en la persecución de un propósito significativo.

En consecuencia, uno de los temas importantes de investigación que surge en los últimos tiempos es el estudio del comportamiento organizacional en las instituciones educativas. Los temas que se interrelacionan en el estudio del comportamiento organizacional son: La estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo, y los procesos de cambio. Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del Comportamiento Organizacional: el individual, el grupal y el organizacional.

Considerando la interrelación existente entre el la gestión institucional, y el comportamiento organizacional encontramos que existe un vínculo directo entre estas dos dimensiones de una organización educativa. Según Maureira (2004), en la mayoría de los modelos de la investigación sobre gestión y eficacia escolar destacan el rol decisivo del Director, a través de su gestión de liderazgo participativo y de cambio, denominado liderazgo transformacional, para que todo el modelo funcione hacia a la calidad. El objetivo de la eficacia docente es conocer los rasgos, actitudes

y comportamientos docentes que operan como factores favorables al éxito académico en los estudiantes.

Por otra parte el concepto de liderazgo docente, según Pounder (2006), se ha diferenciado, en los últimos años, de su vinculación con el concepto de líder docente formal, y ahora es un proceso que implica ser un formador de las decisiones en los estudiantes, mediante un comportamiento que favorezca la generación de un clima adecuado al interior del aula.

Bass (1985) propuso la teoría del liderazgo transformacional, cuyo enfoque releva el rol de los seguidores; al considerar que éstos y el líder, en sus interacciones, se retroalimentan y ejercen juntos un liderazgo centrado en aspectos simbólicos y motivadores (visión e inspiración), buscando activar la mutua transformación. Aplicada al campo educativo, plantea que el liderazgo debe estar distribuido entre todo el personal de la escuela, incluyendo también a los estudiantes, trabajando en equipo para el logro de metas comunes (Murillo, 2006). De este modo, el liderazgo docente resulta otro factor clave de la eficacia escolar. En el ámbito escolar, significa que los líderes docentes pueden ejercer cualquiera de estos estilos de liderazgo, siendo el transformacional el principal porque engloba y expande a los demás.

El presente trabajo de investigación titulado “Estrategia metodológica de gestión educativa participativa para mejorar el comportamiento organizacional de los docentes en la Institución educativa N° 20094 “Juan Pablo II” de Cieneguillo Sur, región Piura, considera como objetivo mejorar el comportamiento organizacional de la institución educativa a través del planteamiento de una estrategia metodológica de liderazgo transformacional.

El **objeto de la investigación** se centró en el proceso de gestión en relación con el comportamiento organizacional de los docentes; asumiendo como **campo de acción** el diseño de una estrategia metodológica de gestión educativa participativa en los docentes de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” de Cieneguillo Sur, región Piura.

El **objetivo general** es: Diseñar una estrategia metodológica de gestión educativa participativa sustentada en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y B. Bass, y en la teoría del comportamiento organizacional de Stephen Robbins para mejorar el comportamiento organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” de Cieneguillo Sur, región Piura. Planteándose como **Objetivos Específicos**: a.- Identificar las características que presentan los docentes y el director en su comportamiento organizacional. b.- Precisar la interrelación existente entre la gestión y el comportamiento de los docentes. c.- Proponer una estrategia metodológica de gestión educativa participativa orientada en el liderazgo transformacional.

Para tal efecto formulamos la siguiente **hipótesis**: Si se diseña una estrategia metodológica de gestión educativa participativa sustentada en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y B. Bass, y en la teoría del comportamiento organizacional de Stephen Robbins entonces será posible mejorar el comportamiento organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” de Cieneguillo Sur, región Piura.

El trabajo está estructurado en **tres capítulos**: El **capítulo I** contiene el análisis del objeto de estudio, la ubicación geográfica de la institución, los antecedentes históricos y las características socioculturales de su contexto, así como el surgimiento del problema, las manifestaciones y características del objeto de estudio. El **capítulo II** se ocupa de los antecedentes o el marco teórico referencial, las bases conceptuales y la terminología utilizada; el **capítulo III** da cuenta de los resultados, y propuesta de la investigación; y finalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

La autora

CAPITULO I

**PROCESO DE GESTION EN RELACION CON EL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE
LA I.E. N° 20094 “JUAN PABLO II”.**

1.1.- UBICACIÓN GEOGRAFICA

La institución educativa N° 20094, tiene su domicilio legal en el caserío Juan Pablo II de Cieneguillo Sur, en la ciudad de Piura, región del mismo nombre. Piura está ubicada al noroeste del Perú, en la costa norte, a 29 msnm. Con una superficie de 35,892.49 Km²

1.1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE PIURA.

Entre los años 100 a. C. y 400 de nuestra era se desarrollo en el valle inferior del río Piura la cultura Vicús, vinculada a la precedente a la cultura Chavín; posteriormente la zona se incorporó a la influencia de la cultura Moche. Hacia el siglo XV habitaban la zona costera el pueblo Tallan mientras que los bracamoros ocupaban la región de Huancabamba. Durante la Colonia, fue en este territorio que surgieron expresiones mestizas como el tondero; más tarde en la época republicana fue origen de Miguel Grau Seminario, el héroe peruano más afamado.

1.1.2.- CONTEXTO SOCIOCULTURAL DE LA PROVINCIA DE PIURA

Debido a su proximidad con la línea ecuatorial, la costa de Piura tiene un clima cálido durante todo el año. La temperatura promedio es de 26 °C. El clima costero presenta características de clima tropical en zona yunga y de sabana tropical a nivel del mar. Este clima se le conoce también por seco tropical. Es un clima parecido a la de la una sábana tropical.

**1.1.3.- INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20094
PLANA DOCENTE Y ESTUDIANTES**

La Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” de Cieneguillo Sur, de la región Piura, cuenta con un director, 23 docentes. Alberga una

población estudiantil de 330 estudiantes, distribuidos en los grados de educación primaria 150, y en educación secundaria 180

MISIÓN INSTITUCIONAL

Somos una institución educativa del nivel primario y secundario que ofrece un servicio educativo de calidad orientada a la formación científico-humanista de sus estudiantes, que resuelven creativamente sus problemas.

VISIÓN INSTITUCIONAL

Nuestra institución educativa será el 2018 líder, formadora de estudiantes con una sólida base científica, humanista y con capacidad de aprender permanentemente y tomar decisiones autónomas con el uso de la tecnología avanzada y de variados modelos pedagógicos garantizará y desarrollará una cultura institucional abierta y democrática reconocida local, regional y nacional por sus logros académicos y de investigación.

1.2.- SURGIMIENTO DEL PROBLEMA

Ernesto Caballero (2006) en su trabajo "Historia del comportamiento organizacional", asume que este campo de estudio investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de una organización con el fin de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de una organización. Se trata de un campo interdisciplinario que incluye la sociología, la psicología, la comunicación y la gestión, y que complementa los estudios académicos de la teoría organizacional y estudios de recursos humanos.

Así mismo Caballero (2006) manifiesta que el comportamiento organizacional tiene sus raíces en la psicología industrial y organizacional. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Es un campo de estudio porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres

determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura.

Según Alberto Pietrone (2009) el estudio de las organizaciones parte desde múltiples puntos de vista, desde diversos métodos y niveles de análisis. Agrega que los estudios organizacionales modernos intentan entender y modelar estos factores. Como todas las ciencias sociales modernistas, los estudios organizacionales tratan de controlar, predecir y explicar. En ese sentido existe cierta controversia sobre la ética de controlar el comportamiento de los trabajadores, así como la manera en que son tratados los trabajadores.

Los estudios organizacionales a pesar que tiene sus raíces en Max Weber y autores anteriores, comenzó como disciplina académica en la década de 1890 con el advenimiento de la gestión científica del Taylorismo que representa la cumbre de este movimiento. Los defensores de la gestión científica sostuvieron que la racionalización de la organización con los conjuntos de instrucciones precisas y estudios de tiempo-movimiento daría lugar a una mayor productividad.

Después de la Primera Guerra Mundial, el centro de estudios de organización cambió a cómo los factores humanos y organizaciones. Este movimiento de relaciones humanas se centró en los equipos, la motivación y la realización de los objetivos de los individuos dentro de las organizaciones. Primeros eruditos prominentes incluyen Chester Barnard, Henri Fayol, F. Herzberg, Abraham Maslow.

La Segunda Guerra Mundial cambió aún más el campo, como la invención de la logística a gran escala y operaciones de investigación llevada a un renovado interés en los enfoques racionalistas en el estudio de las organizaciones. En los años 1960 y 1970, el campo fue fuertemente influenciado por la psicología social y el énfasis en el estudio académico era en la investigación cuantitativa. Una explosión de teorizar, muchos de ellos en la Universidad de Stanford y Carnegie Mellon, produjo la racionalidad limitada, organización informal, Teoría de la Contingencia,

Dependencia de Recursos, Teoría Institucional, Ecología y teorías organizacionales, entre muchos otros.

A partir de la década de 1980, las explicaciones culturales de las organizaciones y el cambio se convirtieron en una parte importante del estudio. El comportamiento organizacional es un campo cada vez mayor. Departamentos de estudios de organización en general forman parte de las escuelas de negocios, aunque muchas universidades también tienen programas de economía industrial y la psicología industrial. El campo es muy influyente en el mundo de los negocios con los profesionales de la talla de Peter Drucker y Peter Senge, quien cumplió la investigación académica en las prácticas empresariales.

El comportamiento organizacional es cada vez más importante en la economía mundial de cómo la gente de diversos orígenes y valores culturales deben trabajar juntos de manera eficaz y eficiente. Durante los últimos 20 años, el estudio de comportamiento de la organización y la práctica se ha desarrollado y ampliado a través de la creación de integraciones con otros dominios: a) La Antropología se convirtió en un prisma interesante para entender las empresas como comunidades, mediante la introducción de conceptos como la cultura de la organización, "rituales de organización" y "actos simbólicos" que permite nuevas formas de entender las organizaciones como comunidades. b) Entendimiento Liderazgo: el papel fundamental de liderazgo en los distintos niveles de la organización en el proceso de gestión del cambio. c) Ética y su importancia como pilares de una visión y una de las fuerzas impulsoras más importantes en una organización. d) Estética: En las dos últimas décadas surgió un campo que se centra en el ámbito estético de nuestra existencia en las organizaciones, sobre la base de las teorías y métodos de las humanidades y las disciplinas tales como estudios de teatro, la literatura, la música, los estudios visuales y muchos más interdisciplinarios

El problema del comportamiento organizacional radica en las organizaciones, porque estas son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento. Las

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

De acuerdo a Peters y Waterman, (1982) a partir de la década de los ochenta la competencia aumenta, se suscitan cambios sociales y económicos que provocan la preocupación por la efectividad y el control de la organización. Cambios en los paradigmas manifestados en el rompimiento de los supuestos y métodos tradicionales de investigación. Como resultado de la competitividad la cultura organizacional fue considerada como una variable más en el estudio de la dirección de las organizaciones. Al respecto, Deal y Kennedy (1987) manifiestan que esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura a variables tales como efectividad, productividad, calidad o internacionalización.

A lo largo de la primera década del siglo XXI ha aumentado el interés en las cuatro metas de describir, predecir, explicar y controlar el comportamiento humano en el trabajo. Ese creciente interés por el comportamiento organizacional nace del deseo filosófico de crear un lugar de trabajo más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes de trabajo más productivo.

El comportamiento organizacional constituye hoy parte fundamental de los programas educativos diversos y de otras disciplinas. Más aún, se prevé

que la importancia en los programas académicos y en los seminarios de desarrollo organizacional aumenta todavía más gracias a adhesiones. Los principales grupos educacionales de Estados Unidos y en Europa han hecho un llamado urgente para reencausar los objetivos del aprendizaje. Se insiste en la necesidad de hacer hincapiés nuevamente en el desarrollo de las habilidades no cognoscitivas. Entre ellas se encuentran las habilidades de liderazgo, del cambio organizacional y de la negociación de conflictos.

De acuerdo a la definición dada por Stephen Robbins (1999) el Comportamiento Organizacional, es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el Comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia organizacional.

El comportamiento organizacional o bien las relaciones humanas, o comportamiento humano en el trabajo, constituye la integración de las ciencias sociales y su influencia en el individuo y el grupo en el ámbito del trabajo. En tal sentido, S. Robbins (1996), señala que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

El Comportamiento Organizacional en las Instituciones educativas se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la puesta de valores y de la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades que influyen en el nivel de rendimiento y de satisfacción de los docentes. Dichas capacidades se pueden dividir en vertientes fundamentales como la capacidad intelectual, la capacidad física, la personalidad y el aprendizaje.

Para establecer la correspondencia entre los factores (individuo, grupo y estructura) de la organización, Robbins (1996) manifiesta que se hace necesario observar y analizar los componentes personales y grupales de los individuos que conforman la estructura y la organización. Las relaciones entre grupos pueden producir consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal. Actualmente la tecnología de la información y el conocimiento permite una creatividad excepcional para alcanzar un clima favorable que produzca satisfacción, productividad y éxito en las organizaciones del nuevo siglo.

Inmanuel Chiavenato (1998), dice que: Los trabajadores son criaturas sociales complejas con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo como el comportamiento en cualquier lugar es una consecuencia de muchos factores no financiados. Las personas son motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos con los cuales interactúan. Si hay dificultades en comunicarse y relacionarse con el grupo, se produce aumento de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc.

Los actores describen que el proceso de desarrollo organizacional admite muchos modelos y enfoques, algunos de ellos son: Diagnóstico inicial. Integración de la información. Retroalimentación de la información y confirmación. Planeación de la acción y solución de problemas. Construcción de los equipos de trabajo. Evaluación y seguimiento de los grupos.

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

Newstrom (1990), hacen énfasis en el uso de las ciencias del comportamiento en el contexto de la administración, tratando de buscar la solución a los problemas organizacionales desde la perspectiva de una visión integral, basada en el comportamiento humano en la empresa.

Así el comportamiento organizacional ha desarrollado una nueva percepción acerca de la condición del hombre que contrasta con el viejo pensamiento mecanicista de las teorías clásicas de la administración, según las cuales se consideraba al hombre como un “Homo economicus” y en contraste ha desarrollaron las siguientes premisas: El hombre es un ser social por excelencia y está dotado de necesidades, entre ellas la necesidad gregaria, que es su tendencia natural a la formación de grupos y que lo conduce a la búsqueda de actividades productivas al servicio de su sociedad.

En toda Institución interviene el concepto hombre-sociedad. La institución realiza esfuerzos en comprender sus estructuras sociales internas, es decir, cómo interactúan sus sujetos en los espacios laborales. Este esfuerzo por comprender a sus integrantes se observa como el “comportamiento institucional”. Existen elementos centrales que marcan el rumbo del comportamiento de los agentes en la institución; la imitación, socialización, contagio, sugestión, identificación, transferencia, participación, valencia y resonancia.

Otro aspecto institucional importante por destacar son los aprendizajes en la institución, las situaciones intencionales y las situaciones de interacción. La mejor manera de conocer una institución es tratando de comprender sus interacciones y observando sus comportamientos y sucesos. Las imágenes institucionales juegan una de las principales características de identidad institucional, pues estos esquemas de observación nos reflejan un panorama muy acercado a lo que ocurre en una institución. Los secretos institucionales o los factores de riesgo que se dan en la institución son parte importante también de un comportamiento institucional, si se logra sobrevivir o superar una

adversidad la institución se desarrollará de diferente manera. Por poner un ejemplo, una institución no trabaja de la misma manera siempre, si existe una problemática institucional.

Cherrington (1989), asume que el campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Ideas relevantes sobre acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia. De otra parte Gordon (1996) sostiene que el comportamiento organizacional, son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. Mientras que los psicólogos se enfocan en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el cual los individuos desempeñan sus papeles, esto es, la sociología, estudia a la gente en su relación con otros seres humanos. Específicamente, los sociólogos, han hecho su mayor contribución al Comportamiento Organizacional a través del estudio del comportamiento en grupo en las organizaciones, en particular en organizaciones formales y complejas. Algunas de las áreas dentro del comportamiento organizacional que han recibido una valiosa contribución de los sociólogos son dinámicas de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder, conflicto y comportamiento entre grupos.

1.3.- MANIFESTACIONES Y CARACTERISTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Según los estudios diversos sobre el comportamiento organizacional realizado en diversas instituciones educativas en el Perú, coinciden en manifestar que la mayoría de los agentes educativos que cohabitan en las mismas no logran descifrar con claridad cuáles son los objetivos institucionales comunes por alcanzar, es decir, los gestores, los

funcionarios, la plana docente y la plana administrativa no se ven como parte de la organización educativa con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario, se ven a sí mismo y al ambiente institucional como un espacio de trabajo con intereses y objetivos específicos que se limitan a ser cumplidos basados en normas y reglamentos institucionales, siendo la individualización y la fragmentación de los estilos de trabajo la formas más usuales que marca el comportamiento institucional.

En ese sentido, Mendoza, R. (2009) en su trabajo titulado “El conflicto organizacional y su influencia en el desarrollo de una óptima Gestión Institucional, Lima”, señala que la presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden trucas los objetivos y las metas planificadas. Los cambios en la gestión institucional imponen que los gestores sean los gerentes y líderes a la vez de la institución; que la forma de trabajo institucional debe tener bases colaborativas entre los agentes educativos, que las relaciones interpersonales entre sus miembros debe ser positiva y coherente con el servicio educativo que presta a la comunidad. Dice que existe una percepción social que son muchos los docentes y administrativos aun que se resisten al cambio, al cumplimiento de las normas y de los principios que rigen la institución.

Por otra parte, Palacios y Fuentes (UNMSM, 2009) acerca de los estereotipos culturales existentes en el sistema educativo peruano, manifiestan que existe una percepción social que son muchos los docentes y administrativos aun que se resisten al cambio, al cumplimiento de las normas y de los principios que rigen la institución. Asimismo dicen que en las instituciones educativas del Perú la mayoría de los agentes educativos que cohabitan en las mismas no logran descifrar con claridad cuáles son los objetivos institucionales comunes por alcanzar, es decir, los gestores, los funcionarios, la plana docente y la plana administrativa no se ven como parte de la organización educativa con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario, se ven a sí mismo y al ambiente

institucional como un espacio de trabajo con intereses y objetivos específicos que se limitan a ser cumplidos basados en normas y reglamentos institucionales, siendo la individualización y la fragmentación de los estilos de trabajo la formas más usuales que marcan el comportamiento institucional.

Eduardo Moya (UNFV, 2010) afirma que en nuestro país, en lo que concierne a las formas de gestión institucional, de gerencia y administración de las instituciones educativas, si bien formalmente o normativamente se han establecido pautas, decretos, normas, que orientan a la educación de forma integral, holística, sistémica; en la práctica, los problemas estructurales son más grandes que las pretensiones políticas gubernamentales en el campo educacional. Las concepciones tradicionales de gestión subsisten, como la visión autoritaria o verticalista de gerenciar una institución educativa, en la cual por una parte se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes, percibiéndose una segmentación o fragmentación entre las funciones institucionales.

A su vez, Cristina Grández (Universidad Antúnez de Maggiolo, 2009) dice que los problemas más evidentes en los docentes de los centros educativos del país están en las deficientes formas de relación interpersonal, carencia de identidad institucional, inadecuada mediación de los conflictos, problemas en la comunicación entre los agentes educativos, falta de toma de decisiones adecuadas para la institución, irresponsabilidad, deficiencias en los roles laborales asumidos por diversos agentes educativos.

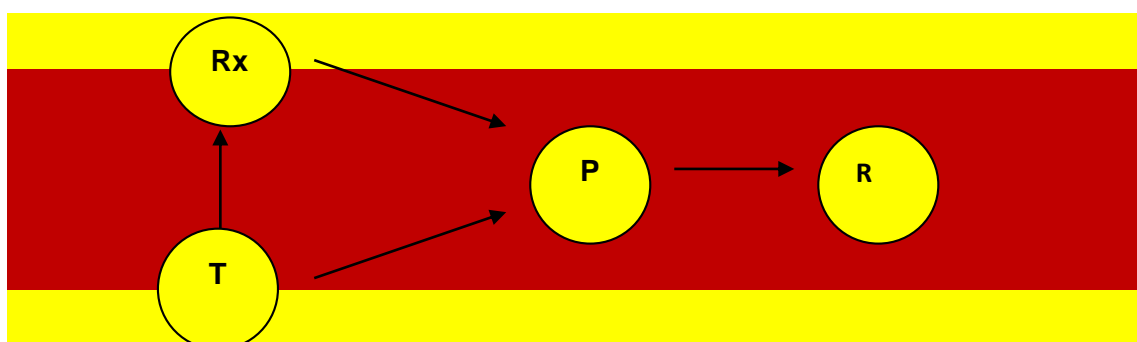
En cuanto a los problemas percibidos en el comportamiento institucional de los docentes de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura, tenemos que se observa cierta desmotivación en su desempeño laboral, falta de identidad institucional,

carencia de una concepción de trabajo cooperativo e institucional, existe una fragmentada estructura organizativa, antipatía entre los docentes, carencia de un trabajo institucional sostenido. No existe una participación fluida de los docentes en las actividades institucionales con convicción institucional, existe una desmotivación a mejorar la calidad del servicio educativo prestado.

1.4.- METODOLOGIA UTILIZADA

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación nos planteamos contribuir a identificar el nivel alcanzado en el comportamiento organizacional por parte de los docentes de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura. Así mismo se propone una estrategia metodológica de gestión educativa participativa que orientada en un marco teórico apropiado nos permite mejorar la conducta laboral docente. La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo Propositiva. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.



Leyenda:

Rx: Comportamiento organizacional

T: Modelo teórico.

P: Estrategia metodológica de gestión educativa participativa

R: Realidad transformada deseada

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Según Chávez (2007), “es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados”. En atención a esta definición, la población objeto de estudio estuvo conformada por 23 docentes de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura. **(N)**

Muestra

Para Carrasco (2005), expresa que la muestra “es la conformación de unidades dentro de un subconjunto, que tiene como finalidad integral las observaciones, como parte de una población”. En este sentido, para la muestra de la población se seleccionó a los 23 docentes de la institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura.

(N=n)

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de recolección de datos seleccionados son aquellos que permiten conseguir una información válida y confiable. En este sentido, la técnica empleada es la encuesta, que según Briones (2008), “es un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades o en personas de un colectivo determinado”. De igual manera, Hernández, Fernández y Baptista (2006), expresa “todo lo que va a realizar el investigador tiene su apoyo en la técnica”. Señala que la encuesta “es el proceso de recolección de información a fin de dar respuestas al problema planteado”, es por ello, que para aplicar la encuesta, se elaboró un cuestionario, después de aplicar los instrumentos estos arrojaron una serie de datos respecto a las variables objeto de estudio para luego analizar y procesar su información, para dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación desarrollada.

INSTRUMENTO

En torno, a los instrumentos de recolección de datos Chávez (2007), expresa “son medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de la variable”. Infiriendo que los instrumentos empleados en esta investigación, juegan un papel importante para registrar datos obtenidos en forma observables que representan verdaderamente variables del estudio. En esta investigación se utilizó el cuestionario que según Chávez (2007), “son documentos estructurados, con relación a los indicadores de una variable y las alternativas de respuestas que pueden ser abiertas o cerradas”. En consecuencia, en este estudio se elaboró dos instrumentos bien explicado que según Rodríguez (2006), “contiene un gran número de enunciados que indican con claridad una aptitud favorable o adversa ante la situación planteada y el valor seleccionado, asigna una ponderación de 1 a 4”, así pues, el cuestionario dirigido a la población objeto de estudio estuvo estructurado con cuatro alternativas de respuestas, siempre (4), casi siempre (3), casi nunca (2) y nunca (1)

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS:

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

- **Fichas Textuales:**

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

- **Fichas Bibliografías:**

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

- **Fichas de Resumen:**

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

B.- Técnica de Campo:

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

CAPITULO II

MARCO TEORICO.

2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS.

COLMENARES, V. (2007), "Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural"; Universidad Rafael Belloso Chacín; el objetivo general del estudio fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente en las escuelas básicas rurales de la Parroquia Arístides Calvani del Municipio Autónomo Cabimas. La variable liderazgo transformacional estuvo sustentada por Alles (2005), Dirube (2004), Levy (2003), y Ariza

(2004). El tipo de investigación fue descriptivo con un diseño de campo, no experimental. La población estuvo conformada por 53 sujetos, 45 docentes y 8 directores. No se extrajo muestra ni se realizó muestreo, porque se adoptó la modalidad censal. En la recolección de los datos se aplicaron dos cuestionarios, de preguntas cerradas, estructuradas con base en los indicadores correspondientes a las dimensiones consideradas para ambas variables objeto de estudio. Los resultados evidenciaron poca disposición de los 26 docentes a trabajar en equipos bajo los parámetros especificados de cooperación, confianza, comunicación, metas claras y utilizando equipos funcionales, administrados e inter-funcionales; se estableció una relación positiva muy fuerte entre ambas variables, lo cual permitió afirmar la existencia de concomitancia entre las mismas, se recomendó al Municipio Escolar.

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

GUTIERREZ, F. (2006), “Propuesta para una Educación Pedagógica y de Calidad orientado al Liderazgo Transformacional del personal directivo” ; Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt; Carabobo, Venezuela; El autor se propuso determinar los procesos gerenciales desarrollados en la ejecución de la supervisión del director, además de identificar los factores de la gerencia y de la educación de calidad. La investigación es de tipo descriptiva y proyecto factible, el diseño del estudio fue transversal. La técnica utilizada para la recolección de los

datos fue la encuesta con dos instrumentos diseñados por el investigador, uno para el personal directivo y otro para los docentes. Se evidenció la ausencia de los principios de calidad en el ejercicio de las funciones directivas en las instituciones objeto de estudio. El estudio aporta a la investigación una base teórica sólida, clara y objetiva sobre el liderazgo transformacional del director, la cual permitirá organizar los aspectos fundamentales y relevantes para el desarrollo de las bases teóricas del estudio emprendido, además de aspectos metodológicos para el diseño del instrumento, que fueron asumidos como modelos para la ejecución del presente estudio.

ÁLVAREZ, J. (2005), "Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes", Universidad del Zulia; Venezuela. El estudio tuvo como finalidad determinar la relación entre liderazgo transformacional del gerente educativo y la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje de los docentes de los Circuitos Escolares N° 1 y 2 del Municipio Maracaibo, donde la investigación fue descriptiva, correlacional. La población del estudio la conformaron 30 docentes y 6 directivos, la muestra tanto directivos y docentes por considerarse pequeña y accesible al investigador se realizó en forma censal, es decir, se tomó todo el marco poblacional. Las variables objeto de estudio se sustentan teóricamente en varios autores, Chiavenato (2004), Gutiérrez (2000), Chirinos (2001), entre otros, la recopilación de la información se efectuó mediante la utilización de la técnica de la encuesta, diseñándose 2 cuestionarios, uno con 40 ítems para los directivos y el segundo de 31 ítemes dirigidos a los docentes. El antecedente, sirve de soporte fundamental, al estudio realizado, pues contiene elementos claves que permiten analizar la variable, especialmente el liderazgo transformacional objeto de análisis, de manera más específica considerando el aspecto metodológico y las bases teóricas como sustento, así como también para contrastar los resultados.

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

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1.- ENFOQUE DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

En 1978, Burns postuló una nueva teoría sobre el liderazgo; la cual, a decir Vega y Zavala (2004), resulta un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores, que implica una previa incitación del líder para que éstos trasciendan sus metas personales por las de la organización, y para que activen necesidades de un orden más alto (aspecto motivador), con el fin de que mejoren el desempeño esperado y logren en colaboración las metas designadas.

Vega y Zavala (2004) afirman que Burns denominó “inspiración” a este proceso de influencia, determinándolo como la base del liderazgo transforming y distinguiéndolo del proceso “intercambio” del liderazgo transaccional ejercido por los líderes políticos, en el cual se motiva a los seguidores por intercambio de retribuciones por las prestaciones concedidas, tales como empleos por votos. Por estas razones, la relación líder-seguidores del estilo transformacional conlleva a que todos ellos se eleven a niveles más altos de moralidad y motivación, que en los obtenidos de la relación transaccional (Burns, 1978). (1)

En 1985, Bass formuló un nuevo enfoque de liderazgo al que denominó transformacional, el cual se apoyó en la propuesta del liderazgo carismático de House (1977) y en el liderazgo transforming de Burns (1978). (2). Según Vega y Zavala (2004), mientras que Burns desarrolló y aplicó su teoría en el nivel macro del contexto político; Bass, la extendió a todos los contextos y la aplicó en el nivel micro de cualquier organización.

La propuesta transformacional de Bass, superó los planteos de House y de Burns, al ser caracterizada por los efectos permanentes que produce en los seguidores. Dado que los efectos producidos en los seguidores, caracterizan la superioridad del enfoque transformacional de Bass, respecto al de Burns; toca ver a qué se refieren dichos efectos y a qué se deben, cuestiones que se despejan al estudiar las diferencias que generan. (3)

Según Bryman (2005), el liderazgo transformacional “se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización”. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. (4)

(1) Burns, J. M. (1978). Liderazgo transformacional New York: Harper y Row.

(2) Bass, Bernard M. (2000). Organizaciones Inteligentes. Atlas. Sao Paulo.

(3) Burns, J. M. (1978). Liderazgo transformacional. New York: Harper y Row.

(4) Bryman, Albert (2005). Carisma y liderazgo organizacional. London, Sage Publications.

Por otro lado, Estanqueiro, A. (2006) manifiesta que el liderazgo en las escuelas se debería manifestar como “la capacidad para involucrar a la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes” (5); es decir, admitir las organizaciones escolares, así como otras organizaciones sociales, se encuentran en serias dificultades al proponerse acciones, planes y proyectos de cambio, éstas están estrechamente relacionadas con las dificultades para aprender, por eso el cambio no es un proceso sencillo,

ni súbito, menos aún si no se involucran en él tanto los que definen las políticas como los protagonistas diarios del hecho educativo.

En relación a lo anteriormente expuesto, "el liderazgo transformacional del gerente educativo ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos aceptación y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la institución. Además, debe ayudar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo gestionar las estructuras, sino influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia la organización; y así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás" (6).

James Mac Gregor Burns (1978) introdujo por primera vez los conceptos de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, pero este término se utiliza ahora en la psicología organizacional. Según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación". Burns estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, rediseños percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados.

(5) Estanqueiro, A. (2006). Principios de comunicación interpersonal. (1 ed). Madrid: Narcea

(6) Bass, Bernad M. (2000). Organizaciones Inteligentes. Atlas. Sao Paulo.

Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas.

Burns, (1978) dice que este tipo de liderazgo se presenta cuando el líder apela a los más altos valores morales, para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. el jefe moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación.

De otra parte, Bernard M. Bass (1985), propuso una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de (Burns,1978). La medida en que es líder transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder se sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

Bernard Bass (1985) sistematiza el concepto de líder transformador, que es el que:

- a.- Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas.
- b.- Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bien estar del equipo o de la empresa
- c.- Estimula el intelecto, que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas.
- d.- Motiva la inspiración, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás.
- e.- Se preocupa por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas y propiciar su desarrollo.

De acuerdo a Bass (1985), el liderazgo transformador, este tipo de líder se preocupa por el desarrollo de sus subordinados, organiza todo tipos de capacitación, los inspira a dar lo mejor de sí mismos, crea sistemas de reconocimiento, les delega poder, se comunica periódicamente con ellos y los reta en forma constante a buscar caminos creativos para satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad.

Características del liderazgo transformacional

- a.- Aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero.
- b.- Hay una estimulación intelectual del trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras de proceso que crea convenientes.
- c.- Se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.
- d.- Se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa.
- e.- Hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo
- f.- Se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo
- g.- Hay voluntad de arriesgarse

Según I. Chiavenato, (2002) el liderazgo transformacional es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas para que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características. Por eso, los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización. Esto implica, dice Gómez-Rada, C. (2002:62) a la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. El papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo.

En este orden de ideas, Gómez-Rada, C. (2002:68-69) considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

La habilidad mental: Está referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. Lo recomendable es mostrar una habilidad mental superior a la de los demás miembros de la organización, pero manejarla al querer comunicar lo que se quiere lograr.

La madurez emocional: Está relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa. La necesidad intrínseca de logro, enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos, les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas.

La habilidad para resolver problemas: Se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera. También han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan a la solución de esos problemas.

La empatía: Está relacionada con esa habilidad que les permite a los directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de acuerdo con él. Poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar.

La representatividad: Destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores.

Considerando el enfoque de cada una de estas habilidades, el directivo dentro de una institución educativa, deberá canalizar de manera integral estas habilidades a fin de que su gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige de manera efectiva a todos los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural adonde se encuentra

inmersa la escuela. Por lo tanto, el director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la organización educativa.

2.2.2.-DIFERENCIAS ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BASS Y EL DE BURNS.

a.- Bass, (2000), fundamenta su teoría del cambio permanente en los seguidores, en base a una secuencia de tres mecanismos motivacionales. Al inicio, el líder incita, en sus seguidores, dos mecanismos motivacionales: Uno, trascender sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización; y, el otro, activar necesidades de un nivel más alto (como en el planteo de Burns). (7)

Pero el segundo mecanismo según Flórez García, Rada (1992). (Basada en la teoría de Abraham Maslow), se complementa con la inducción del líder para que los seguidores reconozcan necesidades potenciales y así expandan su rango de necesidades.

(7) Bass, Bernad M. (2000). Organizaciones Inteligentes. Atlas. Sao Paulo.

Finalmente, agrega un tercer mecanismo de partida: Aumentar la importancia y el valor de las consecuencias del desempeño de los seguidores, el nivel de conocimiento sobre éstas y cómo alcanzarlas. (8)

Todo esto genera confianza y respeto en los seguidores y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado, desplegando un esfuerzo extra. Cuando ya se tienen los resultados, el líder debe concientizar sobre su importancia para que los efectos en los seguidores se tornen en cambios cualitativos. Debido a estas propiedades, el liderazgo

transformacional es considerado más amplio y más efectivo que el transaccional. (M. Falcón, 2005). (9)

b.- Burns se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo; Bass en las consecuencias como cambios individuales en los seguidores

c.- “Transforming” (transformando) refiere a un proceso por el cual los líderes producen cambios radicales en el comportamiento y perspectiva de los seguidores. “Transformacional” es un adjetivo que califica un estado, en el que los seguidores se han convertido en sus propios líderes internos, buscando su permanente auto aprendizaje y superación, aunque ya no esté el líder

d.- A Burns le interesa más las acciones del líder por las cuales va transformando a los seguidores; mientras que Bass considera esta transformación sólo como uno de los efectos del liderazgo, es mejor que dicha transformación se traduzca en el cambio permanente del seguidor, por el cual se convierte en su propio líder interno, que reconoce necesidades potenciales que satisfacer.

En suma, a Bass le importa más lo que debe ocurrir con los seguidores como personas y no sólo como eficaces cumplidores de metas inmediatas. Por estas razones, son básicos los mecanismos de motivación detallados en el próximo apartado.

(8) Flórez García, Rada (1992). Comportamiento humano en las organizaciones. (2 ed.). Lima: San Marcos

(9) Falcón, Mónica (2005). Gerencia y toma de decisiones. Bogotá, Colombia: Editorial CEC, S. A.

2.2.3.- COMPONENTES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

a.- Consideración individualizada.

Para Davis, Keith (1990) este componente es “una medida del grado en el que el líder se preocupa acerca de las necesidades de desarrollo de cada uno de sus seguidores”. (10) Por lo tanto, según Bass (1998), el líder pone atención y respeto por los deseos y necesidades individuales; asimismo, acepta las diferencias individuales. A partir de esto, interactúa de forma

personalizada con sus seguidores, practicando la comunicación horizontal, escuchando efectivamente, y luego trabajando para desarrollar el potencial de sus seguidores, conjuntamente con ellos. Otra conducta del líder es el apoyo tutorial, ejecutando instrucción adicional para superar problemas de rendimiento (11). Al respecto, Pounder (2006) dice que “los líderes, entrenadores y mentores, proporcionan retroalimentación continua y enlazan las necesidades de los miembros de la organización, con la misión institucional.

b.- Estimulación intelectual

Para Hinkin y Tracey (1999), este componente es el grado en que los seguidores son provistos de interesantes y difíciles tareas y alentados a resolver los problemas a su manera (Pounder, 2006). Para esto, el líder estimula en los seguidores la creatividad, y fomenta un ambiente en el que ellos se sienten obligados a cuestionar antiguos supuestos, dando la bienvenida a ideas nuevas, y a no temer cometer errores.

Esto implica, “repensar viejas formas de hacer las cosas, reevaluar viejos valores y creencias, pensar en nuevas soluciones a viejos o habituales problemas.

(10) Davis, Keith. Newstrom, John. El comportamiento humano en el trabajo; 7ª Edición. México 1990.

(11) Bass, Bernad M. (2000). Organizaciones Inteligentes. Atlas. Sao Paulo.

El líder docente debe fomentar la creatividad, utilizando la intuición y la lógica para resolver problemas, permitiendo el ensayo error. Así, los seguidores se transforman en solucionadores más efectivos, con o sin la ayuda de su líder” (12).

En las dimensiones transformacionales, se extienden los planteamientos del liderazgo carismático de House y se superan las ideas de Burns, sobre su liderazgo transforming. Adicionalmente, las propuestas de los enfoques de los rasgos, conductual y situacional, encuentran su justo lugar.

Empero, no siempre un líder puede ser transformacional, existen situaciones y momentos que requieren que un líder conserve la estructura de la organización y corrija las desviaciones del objetivo, en las que puedan incurrir sus seguidores.

2.2.4.- FUNCIONES DEL LÍDER



Fuente: Smith; 2003; El liderazgo y los grupos humanos. Edit. Atenea

(12) Esqueda, Leandro (2005). Principios de la Gerencia Educativa. Perú: Randina.

a.- A decir de Thieme (2005), la función del líder es: “dotar a una organización de una visión común”. Esta visión equilibra lo que la organización necesita y lo que los individuos buscan, dándole sentido y una misión compartida y atractiva para todos los miembros de la institución. Thieme (2005) cita una definición de liderazgo de Jacobs y Jaques (1987): “liderazgo es el proceso de dar propósito (dirección con significado) a esfuerzos colectivos, y causar esfuerzos comprometidos para alcanzar dicho propósito” (13)

b.- Según Soto (2002) el líder debe lograr metas de productividad señaladas por la dirección, a través de personas, que a su vez esperan satisfacer plenamente sus propias necesidades

c.- De otra parte, Flores, (2007) manifiesta que el líder conoce las necesidades y motivaciones de los miembros del equipo o grupo, facilita su formación, evolución y desarrollo, interactuando de forma personalizada con sus integrantes y dándoles capacitación o instrucción adicional. Por tanto, Flores (2003) afirma que el líder es la persona que influye y dirige las actividades de otros, en forma tal, que determina su efectividad en el trabajo y su satisfacción. El líder se convierte en un medio para el grupo, ya que este facilita hacer realidad sus deseos, aspiraciones, logros y satisfacción de sus necesidades. (14)

d.- El líder afronta el cambio, tomando un lugar al frente del grupo, marcando el paso y no dirigiendo cómodamente desde un sillón, sino haciendo suyo el problema, transmitiendo con emoción una visión de futuro, y siendo congruente con su pensar, decir y hacer (Flores, 2007). (15)

(13)Gibson, David (2006) Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial Irwin.

(14) Flores López, Alfredo (2007). Gestión de Calidad y Procesos Educativos una preocupación actual. Caracas: Editorial Contemplan.

(15) Flores López, Alfredo (2007). Gestión de Calidad y Procesos Educativos una preocupación actual. Caracas: Editorial Contemplan.

e.- El líder crea estrategias, fomenta el compromiso de los miembros del equipo y los ayuda a lograr las metas de la visión compartida. El líder estimula a sus seguidores frente a los problemas, animándolos a cuestionarse razonadamente las soluciones rutinarias, planteando ideas nuevas. Estas características del líder docente son transformacionales y se dirigen al cambio y a la mejora, no solo del grupo, sino de la institución y de la comunidad.

2.2.5.- EL LIDER DOCENTE.

Más que autoridad formal es autoridad moral, señala metas y alienta a su cumplimiento. Su conducta es orientada a la transformación, suya, del grupo; y, con ellos, de la organización toda. Programa actividades, motivando la participación de los alumnos, y las ejecuta en coordinación con ellos y los demás docentes. Hace que el alumno tenga mayor rendimiento en el estudio. Actúa con equidad, absuelve consultas, respeta los derechos del alumno. Tolerancia la iniciativa de solución a un problema que tienen los alumnos. Deja que sean creativos y perseverantes. Anima a que trabajen con libertad. Tiene confianza en ellos, respeta sus opiniones, su trabajo y sus aportes (Flores, 2007). (16)

2.2.6.- CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER PEDAGÓGICO.

De acuerdo con Flores (2003), algunas características principales son (17):

a.- Tiene espíritu de trabajo: Identificándose con la problemática de la institución educativa y de la comunidad; planteando una visión y una misión, y proyectando una imagen confiable y ética.

b.- Es perseverante y flexible en el trabajo educativo y social: Ayuda a desarrollar y realizar la visión compartida y las metas planteadas para lograr éxitos en el desarrollo integral de los educandos y de la comunidad en general.

(16) Flores López, Alfredo (2007). Gestión de Calidad y Procesos Educativos una preocupación actual. Caracas: Editorial Contemplan.

(17) Flores López, Alfredo (2007). Gestión de Calidad y Procesos Educativos una preocupación actual. Caracas: Editorial Contemplan.

c.- Es tolerante: A la conducta de los alumnos y a las manifestaciones culturales, porque atiende y respeta los deseos y necesidades de los estudiantes, escuchándolos y desarrollándoles su potencial

d.- Se adapta al medio: Pero busca el cambio en su desempeño profesional y en el rendimiento de sus alumnos; estimulando la creatividad, la innovación, la intuición y la lógica para resolver problemas o conflictos. El líder, mediante su trabajo (la gestión en aula de su liderazgo), colabora en el logro de la calidad total de la escuela; es decir,

en el proceso de interacción con sus estudiantes; porque también participan otros agentes educativos.

2.2.7.- FUNDAMENTOS ESENCIALES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



Entre los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional, es importante señalar que el ejercicio de esta forma de liderazgo no deja de presentar dilemas y tensiones. Mientras, por una parte el director o directora del centro educativo, debe compartir el poder y la responsabilidad, implicando al profesorado y a la comunidad. Por otra parte, es quien tiene la responsabilidad última del funcionamiento de la escuela, en un contexto de creciente autonomía y competencia inter-centros. Si su capacidad ejecutiva ha sido devaluada, tiene que combinar adecuadamente en un contexto inestable la presión para hacer las cosas y el apoyo para realizarlas.

Con base a ello, Bryman (2005), puntualiza que los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional “son aspectos básico como la influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y la tolerancia psicológica”, donde el gerente educativo debe cambiar la cultura de una organización en función de su visión. (18). Pero, ni un posible control “ideológico” de los miembros, ni la manipulación de la variable cultural, ni la imposición de la “visión” del director serían, en efecto, defendibles.

Hay en estos factores, además de una concepción jerarquizada de la vida escolar, una deficiente concepción de la cultura organizativa.

Dicho esto, parece claro que el director debe asumir diferentes roles, adquirir mayor protagonismo e impulsar la dinamización de sus colaboradores. De ese modo, los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional en la organización busca cambiar los modos cómo están organizados los centros no se justifica si no da lugar a una transformación de la enseñanza y aprendizaje. Pero, es evidente que, siendo una condición necesaria, no es suficiente, pues no es primariamente un asunto organizativo, sino cultural: nuevos modos de pensar y hacer, en un aprendizaje conjunto del profesorado.

Por otro lado, si bien la preocupación por incrementar la calidad de la enseñanza sigue vigente y se acentúa, no es menos cierto que la educación en valores es aún una preocupación mayor en las organizaciones educativas, ya están condicionados poderosamente los logros académicos y el normal funcionamiento del trabajo docente. Así, el trabajo del director y de los docentes en los centros se hace más complejo, adquiriendo mayor fuerza la preocupación por crear un proyecto educativo logrando interpretar a los distintos agentes educativos en torno a una visión compartida.

(18) Bryman, Albert (2005). Carisma y liderazgo organizacional. London, Sage Publications.

2.2.8.- TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE STEPHEN ROBBINS.

Según Stephen Robbins (1999) el comportamiento organizacional se relaciona con el estudio que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última. Y debido a que el Comportamiento Organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el

ausentismo, la rotación de puestos, la productividad, el rendimiento humano y la gestión gerencial de la organización. (19)

Aunque existe todavía un debate considerable en relación con la importancia relativa de cada uno, parece haber un acuerdo general en que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo (Robbins, S. 1999) (20)

De acuerdo a Davis y Newstrom (1990) “el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas” (21)

(19) <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamientoorganizacional/comportamiento-organizacional.shtml#ixzz4AXVy5AYU>

(20) <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional.shtml#ixzz4AXVy5AYU>

(21) <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional.shtml#ixzz4AXVy5AYU>

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales.

El comportamiento organizacional estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones

El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo.

Según Fishman (2005) los temas que suelen estar incluidos en el estudio del Comportamiento Organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del Comportamiento Organizacional: el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones. Por ejemplo, la motivación se puede describir en función de los principales intereses de un grupo de personas, pero como variable es individual ya que es en ese nivel donde se origina. (22)

Otro eje está relacionado con lo concreto o lo abstracto en nuestro discurso sobre los problemas que estudia el Comportamiento Organizacional.

(22) Fishman, D. (2005). El líder interior. Colección liderazgo. Lima: UPC-Orbis Ventures S.A.C

El nivel más concreto y objetivo es la conducta, observable y susceptible de cuantificarse con mayor facilidad.

Un segundo nivel son las actitudes entendidas como las predisposiciones a actuar de las personas; y finalmente los valores, que son el nivel más abstracto y nos indican una orientación de nuestra conducta.

Por poner un ejemplo, podemos pensar que somos colaboradores, pero en una discusión podemos evidenciar una actitud poco colaboradora frente a casos hipotéticos, y en la práctica podemos ser más bien

recelosos de dar nuestro apoyo. Esto constituye la mayor dificultad para estudiar las organizaciones: la inconsistencia y la brecha entre lo que se dice y se hace, lo cual se complica cuando le añadimos jerarquías (poder) y patrones de conducta aceptados, algunas veces, por todos (cultura organizacional). Hay muchas ciencias que comparten cuatro objetivos: Describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, incluso el entorno organizacional.

Objetivos del comportamiento organizacional: Según Eduardo Amorós (2007) los objetivos son:

a.- El primer objetivo es **describir** sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

b.- Un segundo objetivo es **entender** por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.

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

d.- El objetivo último del comportamiento organizacional es **controlar**, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas a revisiones profundas. Los administradores tienen que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

2.2.9.- EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ENFOQUE DE LOS RECURSOS HUMANOS

Se denomina recursos humanos (RR. HH.) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RR. HH. con la estrategia de gestión de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la organización.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

2.2.10.- FACTORES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las organizaciones, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

Personas: En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales. Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos. Debe recordarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones. Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma.

Estructura: Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa. En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones puede ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Tecnología: La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan maquinas, se crean procesos de trabajo, etc. La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante. El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

Entorno: Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas. Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

2.3. BASES CONCEPTUALES.

2.3.1.- CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

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

2.3.2.- PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

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

a.- Principio de la unidad de objetivos

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la organización.

b.- Principio de la eficiencia organizacional.

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

c.- Principio del tramo de administración:

En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

2.3.3.- LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Autoridad: La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual.

Principios de la organización relacionados con la autoridad.

Principio escolar: Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional

Principio de delegación por resultados esperados

La autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

Principio del carácter absoluto de la responsabilidad.

La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

Principio de unidad de mundo

Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

Principio de nivel de autoridad

El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

Principio del equilibrio

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio. La aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la organización. El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación.

Principio de flexibilidad

Mientras más increíbles se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda organización avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La organización que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

Principio de facilitación del liderazgo

Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

2.3.4.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA EN LA VIDA OCUPACIONAL DE LOS DOCENTES.

Para que una organización tenga buen funcionamiento, uno mismo tiene que adaptar ciertos fundamentos para lograr la armonía que esta necesita, es decir que uno mentalmente debe organizarse muy bien para operar en los trabajos que uno haga en la vida diaria, ya sea laboral o casera. Ejemplo de ello, entre muchos aspectos que debe tener una organización, es la lealtad dentro de ella, el cual ella es también una resultante del establecimiento de adecuadas relaciones humanas y de la constitución de un buen espíritu de cuerpo con alta moral y equidad. Podría definirse como: la identificación con los objetivos sociales de una institución y con los individuos y grupo al cual se pertenece, dentro de un marco de moral y equidad.

La lealtad se logra a través del espíritu de cuerpo, porque él permite establecer un sentimiento de propósito y de participación colectiva y de reconocimiento y apreciación sobre el esfuerzo que cada uno da para materializar los propósitos de la institución. La lealtad no se puede comprar sólo con incentivos económicos, pero se puede obtener adicionalmente de ellos a través del desarrollo de un verdadero sistema de identificación entre el individuo, su grupo informal y la organización. En toda organización humana existen jerarquías de lealtades, según el grado

de identificación de sus componentes con las unidades administrativas, o con otros individuos. Algunas veces hay también conflictos entre esas lealtades, cuando existen discrepancias entre los propósitos de unos y otros. Un primer nivel se presenta en los estratos bajos, en donde hay generalmente lealtad hacia el propio grupo, por sobre la que se pueda tener a otros sectores de la organización formal.

Otro nivel de lealtad es aquel que tienen ciertas personas hacia el organismo como un todo y no a su propio grupo. Este tipo de lealtad no es muy común, pero se presenta entre las personas poco sociables, "insensibles a las actividades de su grupo o compañeros de trabajo, que creen que su progreso personal y fines personales resultan mejor definidos si defienden antes que nada al organismo en vez de al grupo inmediato de trabajo en el cuál se encuentran". (23).

El tercer grupo es aquel constituido por las personas que desempeñan cargos directivos y que por lo tanto desarrollan su lealtad fuera de un grupo particular, puesto que pertenecen a varios y equitativamente la distribuyen entre ellos, pero teniendo como meta primordial de sus actuaciones la lealtad hacia la propia empresa o institución, enmarcadas dentro de las políticas de la misma. (24)

(23) <http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml#ixzz4AXSjXEmh>

(24) <http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml#ixzz4AXSjXEmh>

2.3.5.- DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

S. Robbins (1999) sostiene que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Por lo tanto, la cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona y los objetivos y el sistema de valores de la organización y tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad. (25) A su vez Gordon (1996) dice que la cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. (26)

Por otra parte Gibson, Ivancevich y Donnelly (1992) manifiestan que la cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella. (27)

2.3.6.- PAUTAS PARA ENTENDER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

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

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

(25)<http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml#ixzz4AXYIUwaA>

(26) <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml#ixzz4AXYIUwaA>

(27) <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml#ixzz4AXYIUwaA>

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

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

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

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

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

Dentro de la Organización se lo considera al individuo como un sistema, el cual tiene múltiples funciones, entre ellas, analizar la conducta, los sentimientos, los valores u cualquier otra forma de actuar que tengan que ver con su desarrollo dentro de la Organización.

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

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

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

2.3.6.1.- TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

a) Cultura Burocrática.

Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano hay que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. La educación se entiende como reproducción de la cultura social y la misión de los educadores es transmitir de la forma más fiel posible los valores sociales imperantes. Se entiende que la evaluación no es para mejora sino para seleccionar y controlar a los individuos más capaces de cara que ocupen los cargos directivos en la sociedad. (28)

El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas. Estas se convierten en un fin más que en un medio. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos.

Los miembros de la organización son seleccionados por su adecuado cumplimiento de sus funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio.

El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas. El control lo ejercían vía normativa, reglamentación y en función de los resultados que eran lo que en definitiva más valoraban y más se les exigía desde la administración. Los equipos directivos que se marcan dentro de esta tendencia entienden el ejercicio de su función como un "oficio", que se puede aprender y que hay que saber hacer. (29)

Los rasgos que definen su actuación son:

- a.- Dirigir (gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros), controlar y ejecutar.
- b.- El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales verticales.
- c.- Inhibe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente. Quienes de facto acaban decidiendo las normas del centro, quienes intervienen más en las reuniones, tienen la última palabra y toman las decisiones clave son en definitiva los equipos directivos.

(28) <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml#ixzz4AXYIUwaA>

(29) <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml#ixzz4AXYIUwaA>

Sin embargo hay pocos equipos directivos entre los centros estudiados que impongan de forma jerárquica y autoritaria la solución a los conflictos. La forma preferida de reaccionar ante ellos parece ser: "los conflictos no existen", y en todo caso se reducen a enfrentamientos personales.

b) Cultura Permisiva.

Representa la cultura del "laissez faire", que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente. La educación sigue siendo una reproducción al no haber ningún tipo de cuestionamiento sobre sus metas.

Cada profesor se entiende como una "unidad celular" independiente. Se defiende por encima de todo la "libertad de cátedra" y no intromisión en la labor educativa de cada unidad celular. El centro se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible

para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. Son las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que éstos alcancen sus objetivos. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación

El rol que desempeñan estos equipos directivos se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior, buscando más dar una imagen más aparente que real. Fomentan un funcionamiento formalizado, donde todo se registra en aptas formas para que "no haya problemas". Esto crea una cierta "anarquía organizada" donde se deja actuar a cada uno según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros. La comunicación ascendente/descendente es de tipo informal, manteniéndose una comunicación horizontal socio afectiva. Esto es fuente de rumores permanentes al primar los intermediarios en dicha comunicación. Hay participación pero no compromiso, muchos claustros pero son más de tipo informativo que decisorio. Los conflictos suponen un enfrentamiento con la administración, con lo cual siempre se diluye las responsabilidades fuera del ámbito del centro. El clima existente es frustrante, permisivo, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo. (30)

c) Cultura Colaborativa.

Entienden la enseñanza como una actividad compartida. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: apoyo y relación mutua, auto revisión, aprendizaje profesional compartido. Interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente. Visión compartida del centro como conjunto de valores, procesos y metas. Se entiende el centro como unidad y agente de cambio. Gira en torno a las tareas y los resultados. Está orientada a la resolución

de problemas. La meta es la tarea realizada, los medios son reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles que ellos resuelvan las distintas situaciones.

El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (los expertos) más que en la posición o en el poder personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo.

Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados. Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles. (31)

(30) <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml#ixzz4AXYIUwaA>

(31) <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml#ixzz4AXadOkN6>

El equipo directivo se ha convertido en líder del equipo docente. Sus cualidades reconocidas por sus compañeros están basadas en la negociación (sabe utilizar las técnicas de resolución de conflictos), en la coordinación (es capaz de conseguir que cada grupo de interés ceda para conseguir un consenso) y en la habilidad para deshacer los rumores. Estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas del grupo.

La comunicación que fomenta es de tipo multidireccional, haciendo aflorar los compromisos ideológicos que subyacen en los planteamientos educativos de los distintos grupos que configuran la comunidad educativa. Fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación y cambio.

2.3.7.- EL DESEMPEÑO DOCENTE.

Dentro del término desempeño, García (2005), “indica en relación al desarrollo de funciones que deben ejecutar una persona u organización y de la calidad o nivel con que estas se dan”. De ese modo, la palabra

desempeño es aplicada al ejercicio profesional de agentes educativos como directores y docentes, según Falcón (2005) “es uno de los indicadores de eficiencia dentro de las instituciones educativas, por ser el eje central del proceso enseñanza y aprendizaje”, de esto se deduce, que el desempeño docente constituye la fuente vital para desenvolvimiento de las organizaciones educativas. (32)

Para Olmedo (2006), en el desempeño docente desde el punto fundamental “es el pilar para lograr que los educandos sean animados a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la educación y a asumir mayores responsabilidades”, en este apartado se entiende que lo más importante es dar participación a los miembros y respetando sus igualdades y limitaciones dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

(32) <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml#ixzz4AXadOkN6>

De la misma forma, Pelayo (2006), aclara que el desempeño docente “constituye un elemento derivado del liderazgo”, en este sentido el desempeño docente va depender del liderazgo del director, a favor de sus integrantes y que a la vez les asegura un clima organizacional unido, solidario y de trabajo en equipo para consolidar las relaciones interpersonales entre cada uno de sus miembros.

Desde esas perspectivas, Vargas (2007), destaca que los maestros con mayor capacidad para alentar la motivación y el aprendizaje de los alumnos parecen tener en más alto grado las siguientes características:

- a) Disposición a la flexibilidad, al adoptar actitudes, según lo reclame la situación.
- b) Capacidad para percibir el mundo desde el punto de vista del alumno y compañeros de trabajo.
- c) Capacidad para "personalizar" la enseñanza.
- d) Disposición a experimentar, a ensayar cosas nuevas.
- e) Habilidad para formular preguntas.

- f) Conocimiento de la asignatura y temas afines.
- g) Destreza para establecer procedimientos de examen definidos
- h) Disposición a prestar colaboración concreta en el estudio. (33)

Según Olmedo (2006), “para tipificar la eficiencia del desempeño docente se debe implicar una conducción efectiva por parte del director”. Es así como se pueden resumir en conjunto variados indicadores:

- a) Comprender la conducta humana,
- b) Estar bien informado y generar la enseñanza,

(33) http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento_organizacional2.shtml#ixzz4AXadOkN6

- c) Tener espíritu creativo,
- d) Aplicar la enseñanza cualitativa, es decir, que refleje la profundidad del conocimiento y esté basada sobre la prueba empírica de la investigación,
- e) Motivar el aprendizaje de los estudiantes mediante la utilización de enfoques de enseñanza y aprendizaje imaginativos y creativos mediante el desarrollo de contenidos que sean significativos y atiendan a las necesidades de los alumnos.
- f) Fluidez verbal
- g) Cualidades morales y personales. (34)

2.3.7.1.- COMPONENTES DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Para A. Flores (2007), los componentes del desempeño docente, “son aquellos rasgos que no pueden dejar de caracterizar al docente en la dirección del proceso de enseñanza y aprendizaje y de las que no hay duda de su pertinencia”; lo cual se confirma, al asumir como idea básica,

la formación y desarrollo del liderazgo transformacional del director educativo permite originar un sistema eficiente de componentes docentes, a partir de posiciones didácticas actuales, asumiendo la dirección de un aprendizaje productivo, participativo e igualativo entre sus agentes. (35)

Los componentes del desempeño docente, proporcionan una serie de aspectos para ser exitosos en el ambiente educacional actual. Donde los docentes deben ser capaces de recoger y procesar gran cantidad de información, así como encontrar los hechos requeridos para tomar decisiones exitosas.

(34) <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml#ixzz4AXadOkN6>

(35) Flores López, Alfredo (2007). Gestión de Calidad y Procesos Educativos una preocupación actual. Caracas: Editorial Contemplan.

Según Carli (2005), la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas pertenecientes a su grupo de trabajo.

De allí, se comprende la habilidad de ver una organización como un todo, de entender cómo las partes se complementan y dependen unas de otras, cómo la organización se relaciona con el medio externo y cómo los cambios en una parte afectan al resto. De lo anterior, Ravela (2006), manifiesta que los componentes del desempeño docente forman parte de los avances contemporáneos en la teoría de la administración del enfoque de sistemas y los nuevos campos de la inteligencia llamada relacional.

Adicionalmente, en esta era de cambio rápido, los directores deben ser creativos y recursivos para mantenerse adelante en los cambios requeridos por la praxis educativa, es decir, con la presencia de estos componentes los docentes puedan realizar un buen desempeño laboral, con el propósito de establecer estructuras interactivas apoyadas en el compromiso y la toma de decisiones, enmarcadas en acciones conjuntas incentivando a la participación y a la unificación de criterios entre los miembros del centro educativo.

2.3.8.- COMPONENTES PERSONALES

El fundamento personal del docente, describe la forma progresiva, basada en la autenticidad, la cual engrandece el clima para el aprendizaje, sobre todo si va acompañado de comprensión, confianza y respeto por el estudiante. Al añadirse, a todo esto una atención suficiente y sensitiva, se crea realmente un clima integrador que estimula una participación activa por parte, del educando, además, ese fundamento personal libera las potencialidades; crea situaciones significativas, donde exista el afecto y el aprecio para desarrollar así, un nivel de integración.

Al respecto, Correa (2005), establece que las competencias personales “corresponden a las cualidades y actitudes del docente”. De esto se deduce, que el docente es poseedor de grandes características identificándolo como un profesional de la docencia con un alto desempeño laboral. Por lo tanto, las cualidades del docente dentro de su desempeño, son el modo de ser propio del educador y es de una manera distintiva y única basándose así en sus actitudes, destrezas y capacidades además de la disposición técnica, cultural y pedagógica que obtiene por su preparación profesional dentro del ambiente educativo. (36)

Por consiguiente los educadores, mantienen cualidades idénticas relacionadas entre sí puesto que se vincula con un mismo objetivo alcanzar los aprendizajes efectivos.

E. Ferraro (1995), exponen, las actitudes como “el comportamiento o estado de ánimo que se manifiesta exteriormente el docente”, esto indica, que el educador es un modelo educativo debido a su comportamiento dentro y fuera de la clase, las cuales se enuncian de la siguiente manera:

- a) Autenticidad; es la certeza o carácter verdadero que demuestra el docente en la aplicación de sus habilidades en clase.
- b) Madurez emocional, es el desarrollo emocional, caracterizado por el buen juicio del docente en sus funciones dentro del proceso de enseñanza- aprendizaje.

c) Buen carácter y sentido sano de la vida, es el conjunto de cualidades o circunstancias propias y distintivas, como también es la firmeza de ánimo, energía o temperamento correcto del docente.

d) Comprensión de sí mismo, habilidad para sentir y describir los pensamientos y sentimientos de los alumnos.

(36) <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml#ixzz4AXadOkN6>

e) Capacidad temática, es la actitud para descubrir soluciones originales.

f) Inteligencia y rapidez mental, es la agilidad que demuestra el docente ante cualquier situación o hechos dentro del aula, para resolverlos de una forma práctica y correcta al beneficio de la integridad del educando.

g) Cultura social, es el buen conocimiento de las necesidades y demandas dentro de la sociedad, las cuales exigen al docente ampliar su información acerca de los cambios en el ámbito estético, moral, laboral y educacional.

h) Estabilidad emocional, capacidad personal de mantener concepciones y perspectivas múltiples propias y además relaciones con otros sobre la base de estas concepciones autogeneradas del mundo.

i) Confianza inteligente en los demás, es la habilidad para percibir las relaciones de otras personas, sus significados y estructuras.

j) Inquietud cultural y amplios intereses, es la inclinación por la innovación tecnológica y de la información.

2.3.9.- EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias.

Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento. Para hablar del cambio organizacional, es pertinente retomar algunas definiciones representativas en su estudio:

Según Stepen y Couter (2000), el cambio es una modificación en las personas, estructura o tecnología. Por su parte, Pina (2004) utiliza el concepto de que el cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes. Dalton (1969), lo define como cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran cantidad de los individuos que constituyen esa organización.

En este contexto se puede decir que las organizaciones llevan a cabo procesos de cambio organizacional en donde deben desarrollar su capacidad de autocrítica, para que su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares. (Franklin, 1997) (38)

De manera, que el cambio se convierte en parte integral de la cultura organizacional, y la autocrítica pasa a formar parte de un estilo natural de administración. La reorganización demanda una acción coordinada y un criterio unitario para que, en forma armónica, todas las instancias que conforman su estructura orgánica contribuyan a elevar los niveles de eficiencia en su conjunto.

En este sentido, un enfoque global de esta tarea invita a la reflexión, al análisis, pero sobre todo, a replantear puntualmente el quehacer en términos de un crecimiento sostenido basado en una decisión de cambio y en una actitud de apertura, de aceptación y de trabajo. Esto es, un cambio de mentalidad para la transición, la cual está cifrada en los factores de dirección, liderazgo y cultura organizacional, que son finalmente el producto de una filosofía gerencial para el cambio (Franklin, 1997).

(38) <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml#ixzz4AXadOkN6>

2.3.10.- LA MOTIVACIÓN COMO AGENTE TRANSFORMACIONAL

Según Gaspar y Rojas, (2006) dicen que: la motivación, es un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes. También es importante saber que las metas deben ser específicas, concretas, cuantificables y en el camino a obtenerlas se deben acompañar de retroalimentación, de modo que la persona pueda saber si está progresando en la consecución de la meta planeada y en qué medida se está logrando. Si se consideran estas condiciones, puede convertirse el establecimiento de metas en valioso instrumento para la motivación y el desempeño.

Algunas investigaciones han develado que: “los seguidores de los líderes transformacionales sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes y están motivados para realizar conductas fuera de su rol (Bass, 1985). El liderazgo transformador ambiciona un líder que piensa al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, que pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

CAPÍTULO III

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

3.1.- RESULTADOS EMPÍRICOS.

CUADRO N° 01
SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

Descripción	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
a.- Siente usted satisfacción al realizar su función de docente en la institución?	04	17	14	61	03	13	02	09	23	100
b.- ¿ Siente agrado con el clima social de la institución?	02	09	07	30	12	52	02	09	23	100
c.- ¿Cómo conceptúa su interrelación con los demás docentes de la institución?	06	26	05	22	09	39	03	13	23	100
d.- ¿Cómo conceptúa usted su relación interpersonal con el director de la institución?	04	17	03	13	14	61	02	09	23	100
f.- ¿Y con el personal administrativo, cuál su relación interpersonal?	09	39	04	17	06	26	04	17	23	100
g.- ¿Cuál es su expectativa respecto a sus condiciones laborales?	05	22	04	17	05	22	09	39	23	100

Fuente: Elaborado por la autora en los docentes de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura.

INTERPRETACIÓN

-En el presente cuadro N° 01 sobre el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura; respecto a la pregunta si se siente satisfecho al realizar su función de docente en la institución, el 61% de los docentes encuestados manifestó que casi siempre se siente satisfecho.

-Respecto a la pregunta si siente pleno agrado ccon el clima institucional, el 52% de los encuestados manifestó que a veces

-El 39% de los docentes encuestados calificó que se siente a veces satisfecho respecto al nivel de sus relaciones interpersonales entre los docentes.

-El 61% de los docentes encuestados manifestó que a veces siente pleno agrado en su relación interpersonal con el director.

-El 39% de los docentes manifestó que siempre se siente bien en su interrelación con el personal administrativo.

- A la pregunta de cuál es su expectativa respecto a sus condiciones laborales, el 61% manifestó de regular su interrelación social.

-Y respecto a la pregunta ¿Y Con los estudiantes, cómo se lleva usted?, la respuesta fue que el 39% de docentes no se siente satisfecho con las relaciones con sus estudiantes.

-Y respecto a la pregunta ¿Cuál es su expectativa respecto a sus condiciones laborales? El 39% contestó que no tiene muchas expectativas laborales.

TABLA N° 02
IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

ÍTEMS										
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En regular acuerdo		En desacuerdo		Total	
1.- Es trascendente el prestigio que tiene la Institución en la comunidad	05	22%	05	22%	04	17 %	09	39%	23	100
2.- La capacitación y entrenamiento que se le otorga se debe a la acertada gestión institucional	07	30	02	09	03	13	11	48	23	100
3.- Son continuos los cambios y mejoras desarrollados en la Institución	02	09	04	17	07	30	10	43	23	100
4.- La función socio-educativa que desempeña la Institución tiene buena aceptación en la comunidad	03	13	03	13	06	26	11	48	23	100

Fuente: Elaborado por la autora en los docentes de la Institución Educativa N° 20094 "Juan Pablo II" Cieneguillo Sur, de la región Piura.

ASPECTOS CONCEPTUALES

Según Burns y Bass, la imagen de una organización es imprescindible, porque permite conocer el impacto que tiene en la comunidad y su grado de aceptación. Si hay una buena imagen corporativa, habrá clientes que querrán contar con sus servicios y a través de una comunicación no

intencional se encargarán de difundir el rumor de la excelencia de dicha organización. Los primeros encargados de poseer, promover y/o vender la imagen de su institución son sus colaboradores directos, es decir los empleados. Para el caso que corresponde, los maestros, con sus opiniones, comportamientos, actitudes, son los encargados de vender la imagen de su Institución.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

-Según el cuadro N° 02 acerca de la imagen organizacional de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura, el 39% manifestó que el prestigio de la institución no es trascendente en la comunidad y un 17 %, está totalmente de acuerdo, lo que significa que la Institución ha carecido de estrategias que permitan generar una imagen de excelencia frente a la comunidad. Los propios maestros adolecen de esta imagen.

-En cuanto a capacitación y entrenamiento que se le otorga, el 48 % considera que no es aceptable, carecen de una buena capacitación como parte de la gestión institucional. Consideran que la gestión de la institución no se preocupa como debe ser por la calidad de la educación; no se ofrecen cursos o programas de capacitación apropiados para mejorar el nivel profesional y laboral de los docentes.

-Con respecto a los cambios y mejoras desarrollados en la institución, el 43% manifestó su desacuerdo, ya que la función de implementar mejoras infraestructurales, documentarias, no se está llevando a cabo de la mejor forma; lo que demuestra una vez más que los docentes no comparten la imagen de la Institución, no se encuentran identificados con sus procedimientos. Asumen que no se puede acceder a un cambio para mejorar si no se cuenta con el apoyo, la confianza y la participación total y dispuesta de sus miembros.

-Asimismo el 48% de los docentes encuestados manifestaron no estar de acuerdo respecto a la función socio-educativa que desempeña la institución.

TABLA N° 03
SENTIDO DE PERTENENCIA Y MOTIVACIÓN DE LOS
DOCENTES

ÍTEMS										
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En regular acuerdo		En desacuerdo		Total	
5.- Se siente motivado para trabajar en la Institución	06	26	03	13	09	39	05	22	23	100
6.- Se identifica plenamente con mi institución	06	26	04	17	08	35	05	22	23	100
7.- Se siente satisfecho laboralmente	08	35	07	30	04	17	04	17	23	100
8.- Considera que sus actitudes responden a la forma de gestión de la institución	04	17	06	26	13	57	00	00	23	100

Fuente: Elaborado por la autora en los docentes de la Institución Educativa N° 20094 "Juan Pablo II" Cieneguillo Sur, de la región Piura.

ASPECTOS CONCEPTUALES

Según Bass, el sentido de pertenencia y de la actitud motivacional es inherente a la persona humana, nace de su individualidad y se amplía hacia un grupo u organización. Sentir que se pertenece es tener compromiso, aceptación, orgullo, confianza por dicho grupo u organización. Para tener sentido de pertenencia se debe gozar de un alto grado de motivación. Sentido de pertenencia es confianza en sí mismo, en los demás y en la organización.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

-En el presente cuadro, la respuesta al ítem sobre motivación, demuestra que los docentes se sienten desmotivados trabajando en la Institución, ya que un 39% afirma estar en regular acuerdo con su grado de motivación. Manifiestan que los buenos resultados no se ven, los estímulos recibidos no han sido los adecuados. Ha faltado el aliciente que los impulse a comprometerse y superarse.

-El 35 % de los docentes responde estar en regular acuerdo en cuanto a su identificación con la institución, ya que con los cambios de horarios, de cursos, se sienten inseguros, ven amenazada su fuente de trabajo.

-Acerca de si se siente satisfecho con su desempeño laboral, el 35% de los encuestados declaran estar en total acuerdo, existiendo cierta correspondencia con la aceptación de la gestión; observándose asimismo una contradicción con los ítems anteriores que manifiestan estar en desacuerdo.

-El 57 % afirma estar en regular acuerdo con la gestión y que sus actitudes responden a tal forma de conducción institucional.

TABLA N° 04
ACERCA DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
9.- Conoce y aplica los fundamentos de la misión institucional en el trabajo	05	22	04	17	05	22	09	39	23	100
10.- Conoce y aplica los fundamentos de la visión institucional en el trabajo	04	17	06	26	06	26	07	30	23	100
11.- Se identifica con los valores institucionales	07	30	04	17	05	22	07	30	23	100
12.- Se identifica con las metas de la Institución	07	30	04	17	05	22	07	30	23	100

Fuente: Elaborado por la autora en los docentes de la Institución Educativa N° 20094 "Juan Pablo II" Cieneguillo Sur, de la región Piura.

ASPECTOS CONCEPTUALES

Cuando se ha participado de manera reflexiva en la construcción de nuevos paradigmas o modelos que rigen nuestro actuar dentro de una organización, cuando el horizonte institucional que ha de guiar los procesos ha sido ampliamente concertado, promovido y divulgado, no hay razón para pensar que se esté trabajando apartado de la razón de ser, de los procesos que se llevan a cabo, las condiciones para medir el logro de objetivos, los límites, en una sola palabra: la misión.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

-Los resultados de la encuesta en cuanto al conocimiento y aplicación de los fundamentos de la misión en el trabajo del docente, el 39% de los docentes manifestó que nunca. No se pueden esperar buenos resultados en nuestra labor como miembros de una institución, si no se conocen los contenidos de misión y visión y otros principios o documentos institucionales.

-Igual ocurre con la visión, pues el 30%, manifestó que no conoce y no aplica los fundamentos de la visión institucional; asumen que a veces desarrolla su trabajo sin tener en cuenta las perspectivas comunes que se ha planteado la institución.

- El 30% asume que siempre se identifica con los valores institucionales, y otro 30% manifestó que no se identifica. Esta polarización de respuestas está interconectada con el sentido de pertenencia ya que la misma significa unión, esperanza, formar parte de un equipo que lucha por un ideal común que reta el presente para alcanzar un futuro promisorio.

-Respecto a la pregunta se identifica con los valores institucionales; el 30% manifestó siempre y otro tanto (30%) manifestó que nunca, esta otra polarización indica que sólo un sector de los encuestados siente que se identifica a veces con los valores de la institución. Esta situación muestra una vez más el hecho de que no se pertenece, no hay una cultura organizacional estructurada que trabaje por ideales de vida comunes, con comportamientos representativos que reflejen la adopción compartida de reglas implícitas que van siendo apropiadas por todos y cada uno de sus miembros al irse identificando cada vez más con su organización.

-El 30% de docentes manifiesta que siempre se identifica con las metas de la institución, asumiendo implícitamente que si conoce su misión y visión institucional. Sin embargo se observa que otro 30% de docentes asume lo contrario, que no se identifica plenamente con las metas de la institución por desconocer las mismas

TABLA Nº 05
GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
13.- Considera usted que el trabajo que realiza es importante para su institución	11	49	08	35	04	17	00	00	23	100
14.- A fin de colaborar con su institución, está dispuesto a trabajar en horario extra al exigido por la ley	09	39	06	26	08	35	00	00	23	100
15.- Recibe estímulos suficientes y oportunos por su trabajo	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
16.- Siente que sus superiores se preocupan de su desempeño personal	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100

Fuente: Elaborado por la autora en los docentes de la Institución Educativa N° 20094 "Juan Pablo II" Cieneguillo Sur, de la región Piura.

ASPECTOS CONCEPTUALES

Burns y Bass dicen que "El buen gerente es quien tiene en cuenta la integralidad de la persona para saber cuáles son las exigencias y la pertinencia de las mismas". Según S. Robbins, cuando se pertenece a una organización, es porque de manera libre y agradable hemos decidido estar allí, que al pasar el tiempo y aunque estemos ausentes, se tiene la sensación de que aún pertenecemos por el arraigo y por las posibilidades de satisfacción que nos ofreció. Robbins dice que estar satisfechos de pertenecer a una organización significa que ella cumple con todos los requisitos de bienestar, de oportunidades, de seguridad que despiertan en los docentes un sentimiento de orgullo al ser parte de ella.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

Lo anterior ratifica la importancia de conocer sobre cuál es el grado de satisfacción que brinda la Institución a sus docentes. Al respecto la encuesta arrojó los siguientes resultados:

-El 49% afirma estar siempre de acuerdo al considerar que el trabajo que realiza dentro de la institución es importante. Estos resultados sugieren que se siente bien tomando en cuenta que su nivel de autoestima es óptimo, y que está haciendo su labor tal como él lo considera mejor para sentirse verdaderamente útil y tal vez difícil de reemplazar; a ello se puede agregar que la motivación permanente y significativa por parte de compañeros y directivos y la generación de confianza, pueden hacer que sus miembros se consideren de gran valía para la institución por la calidad de su desempeño.

-Un 39% de los docentes manifiesta estar siempre de acuerdo acerca de su disponibilidad para trabajar en horario extra. Si falta sentido de pertenencia y satisfacción que jalonan el compromiso, la responsabilidad y el agrado por la institución, es muy difícil que el docente sienta el deseo de regalarle un tiempo que para él es valioso y que no lo puede ser tanto para la Institución. En la medida que el docente cimiente la idea que el centro educativo merece todo su esfuerzo y entrega, se logrará que el cumplimiento exacto de un horario carezca de importancia y sólo importen los excelentes programas que se ejecuten, así se extiendan en horario extra-laboral.

-El 61% de los encuestados juzga no estar nunca de acuerdo con la afirmación “los estímulos que recibe son suficientes y oportunos”. Esto indica que la Institución no está ofreciendo estímulos y motivaciones que representen un valor significativo y estimulante para quien los recibe. Si los estímulos son inadecuados se pierde en los colaboradores la voluntad de realizar altos esfuerzos para la consecución de objetivos.

-El 65% de los encuestados asume que nunca se preocupan sus superiores por su parte personal y sentimientos. Este ítem demuestra que

para la institución el docente es un profesional y que como tal, debe rendir y que los aspectos personales o familiares no son relevantes para dar cumplimiento a sus funciones.

3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA:

“ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 20094 “JUAN PABLO II”, CIENEGUILLO SUR, PIURA, 2014”

PRESENTACION

Los tiempos actuales requieren de las instituciones educativas no sólo una alta calidad académica y competitiva, sino también óptimas relaciones humanas, sistemas de gestión democrática y participativa, con un tipo de gestión horizontal con los actores sociales que se desempeñan en la organización. Gerenciar en educación implica conducir la institución educativa por medio de un conjunto de habilidades directivas que re-conceptualicen las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos administrativos, pedagógicos, de gestión, curriculares, comunitarios para alcanzar eficacia, eficiencia, del centro escolar. A su vez existe una interrelación entre gestión y el comportamiento de los actores en la organización. S. Robbins dice que estar satisfechos de pertenecer a una organización significa que ella cumple con todos los requisitos de bienestar, de oportunidades, de seguridad que despiertan en los docentes un sentimiento de orgullo al ser parte de ella. En esa perspectiva es que el presente trabajo de investigación asume como propuesta la contribución de una estrategia metodológica de gestión educativa a fin de mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura, la misma que se plantea como perspectiva el propiciar y aprovechar experiencias de trabajo conjunto entre los docentes, que permitan fortalecer actitudes y conocimientos para un efectivo y eficiente

trabajo en equipo en el marco de sus responsabilidades como formadores educativos.

I.- FUNDAMENTACIÓN:

Filosófica.

El presente trabajo se fundamenta en los objetivos del comportamiento organizacional, como dice Eduardo Amorós (2007) los objetivos son: a.- El describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. b.- El entender por qué las personas se comportan como lo hacen; c.- Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional; d.- el controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Por otra parte, estos objetivos se complementan con los mecanismos motivacionales propuestos por Burns y Bass (2000): Uno, trascender sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización; dos, los seguidores reconocen sus necesidades potenciales y así expandan su rango de necesidades. El tercer mecanismo el aumentar la importancia y el valor de las consecuencias del desempeño de los seguidores, el nivel de conocimiento sobre éstas y cómo alcanzarlas.

Respecto al liderazgo transformacional, soporte teórico de nuestra propuesta, se plantea por una parte que la filosofía de gestión del director o directora del centro educativo, es el compartir el poder y la responsabilidad, implicando al profesorado y a la comunidad. Por otra parte, es quien tiene la responsabilidad última del funcionamiento de la escuela, en un contexto de creciente autonomía y competencia inter-centros. Si su capacidad ejecutiva ha sido devaluada, tiene que combinar adecuadamente en un contexto inestable la presión para hacer las cosas

y el apoyo para realizarlas. Sobre ello, Bryman (2005), puntualiza que los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional son: la influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y la tolerancia psicológica, donde el gerente educativo debe cambiar la cultura de una organización en función de su visión. El director debe asumir diferentes roles, adquirir mayor protagonismo e impulsar la dinamización de sus colaboradores. De ese modo, los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional en la organización busca cambiar los modos cómo están organizados los centros no se justifica si no da lugar a una transformación de la enseñanza y aprendizaje.

II.- OBEJTIVOS

GENERAL.

Diseñar una estrategia metodológica de gestión educativa a fin de mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura, propiciando espacios de formación y reflexión que permitan a los docentes hacer una pausa en su cotidianidad y pensar sobre su comportamiento y desarrollo humano en beneficio propio y de la Institución Educativa.

ESPECÍFICOS:

- a.- Propiciar y desarrollar un proceso de formación humana a través de experiencias de trabajo en equipo entre los docentes, que permitan fortalecer las actitudes y sus conocimientos.
- b.- Fortalecer las dimensiones del desempeño y motivación laboral de los docentes.
- c.- Proponer una estrategia metodológica de gestión educativa que propicie una sólida interrelación entre la gestión con liderazgo transformacional y el comportamiento organizacional por parte de la plana docente de la institución educativa.

III.- PLAN DE INTERVENCIÓN

La estrategia metodológica de gestión educativa de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura,

comprende la realización secuencial de seis Jornadas (talleres, que más allá de una capacitación se pretende sensibilizar y concientizar a los docentes). Al desarrollar la estrategia metodológica de gestión educativa se deberá hacer participar a todos los docentes de la Institución educativa. De este modo la generación de planes de desarrollo consensuados presentará una probabilidad mayor de éxito en la plana docente. La propuesta se sustenta en el Liderazgo Transformacional de Burns y B. Bass.



Fuente: Elaborado por la autora, en base a Vega y Zavala (2004),

IV.- PROCESO METODOLÓGICO:

a.- Al inicio de cada encuentro:

Se infiere que los docentes participantes traen consigo un sin número de pensamientos, sensaciones y expectativas, personales, profesionales, institucionales, las cuales representan un componente importante en el desarrollo de su motivación y expectativas personales.

b.- Se plantea la cuestión: ¿Qué expectativas tienen los docentes?

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

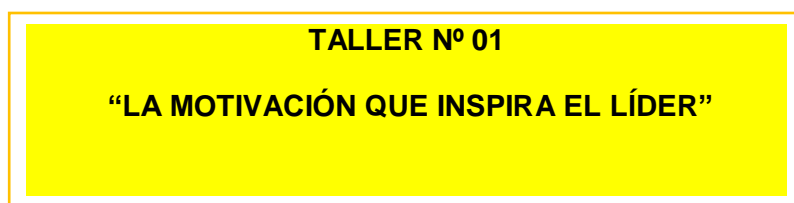
personalidad del docente y del Director, del estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

-Los docentes de la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura esperan llevarse para su vida personal y laboral, elementos tales como los que se enuncian a continuación:

- 1.-Esperan que los talleres contribuyan a solucionar los problemas e interrogantes derivados del manejo de la adquisición de herramientas pro sociales para mejorar adecuadamente las relaciones interpersonales en la comunidad educativa.
- 2.- Poder propiciar una comunicación interpersonal más fluida entre los docentes, como entre los docentes con el director de la institución.
- 3.- Que el encuentro permita un espacio de interrelación personal no sólo en el campo del conocimiento sino en el de esparcimiento y el bienestar. Colectivo.
- 4.- Entender el significado e importancia del liderazgo transformacional.
- 5.- Conocer y optimizar nuevas estrategias participativas que fortalezca sus actitudes y roles comportamentales.

V.- DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LOS TALLERES

1.-Denominación: La motivación que inspira el líder.



2.- Justificación: Para este primer taller, se han seleccionado contenidos teóricos interdisciplinarios respecto a los mecanismos motivacionales y al liderazgo transformacional con el fin de mejorar las actitudes comportamentales de los docentes de la institución educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura

3.- Objetivo General: Desarrollar el significado e importancia de la motivación que el líder inspira en la mejora de las relaciones interpersonales valorándolas como elemento efectivo de integración social en la Institución educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura

4.- Objetivo Específico: Mejorar las relaciones interpersonales y las actitudes comportamentales de los docentes de la Institución Educativa.

5.- Duración: Promedio de dos días por mes.



6.-Metas de atención: Director de la Institución, 23 Docentes de la I. E. N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura



7.- Lugar: Un ambiente apropiado de la Institución Educativa


8.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material didáctico necesario para las diferentes exposiciones para las cuales, el coordinador de apoyo de logística de la Institución proveerá los recursos necesarios con el apoyo Directivo de la Institución.

9.- Evaluación: Cada expositor evaluará a los docentes participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa: Argumentos, interiorización, convicción.
- Trabajos individuales: Análisis, creatividad, imaginación.
- Trabajos grupales: Trabajo cooperativo, valores, actitudes.

LA MOTIVACIÓN QUE INSPIRA EL LÍDER			
AGO-SET. 2016			
SUB-VARIABLES	INDICADORES	AFIRMACIONES Y EFECTOS	ESTRATEGIAS
I.- La motivación que inspira el líder 	El concepto de motivación organizacional surge a partir de la búsqueda de motivos en el ámbito de la organización educativa que nos inspiran a generar acciones para lograr un resultado.	A través de este mecanismo (motivo, acción y resultado) encontraremos el flujo necesario para alcanzar cualquier meta en el ámbito organizacional	-Elaborar estrategias para aumentar la efectividad y eficiencia de los docentes.
II.-Cómo desarrollar una motivación en la institución educativa efectiva		<p>Una visión inspiradora ayudará a los colaboradores a desarrollar una motivación extraordinaria.</p> <p>Comparte las metas con todos los miembros del equipo</p> <p>Si todas las personas del equipo conocen las metas, todos enfocarán su acción hacia el mismo punto, y así, la calidad y cantidad de los resultados se multiplican.</p>	<p>-Construir objetivos comunes</p> <p>-Elaborar horarios flexibles para los docentes.</p> <p>-Desarrollar formas de cooperación entre los docentes.</p>
III.-Cómo motivarse	-Delegación.	Cuando se produce una delegación por áreas, las personas implicadas acaban desarrollando el concepto de responsabilidad que actúa como motor de la acción	Responsable del taller Especialista invitado Socio-drama/ Participaciones lúdicas
	Incentivar el trabajo en equipo.	Es necesario fomentar el desarrollo de los proyectos de forma colectiva entre los miembros de cada equipo de trabajo.	Estrategias de trabajo cooperativo entre los docentes en base a actividades de consenso y de interés para los equipos.
	Confía en ti mismo	No importa las veces que no has triunfado, ni que no hayas obtenido siempre los objetivos que te habías propuesto; siempre hay oportunidades para que pongas de nuevo a prueba tu potencial.	Responsable del taller Especialista invitado Socio-drama/ Estrategia: ¿Qué impide que vuelvas a lograrlo?

			
	<p>Proponte un objetivo claro y definido:</p>	<p>Sin la existencia de un objetivo claro y definido, todo el esfuerzo que estés empleando no tendrá sentido, ya que no sabes como de cerca o de lejos estás de lograrlo, puesto que ni siquiera tú sabes a ciencia cierta cuál es. Si tienes un objetivo detallado, podrás saber cómo manejarlo para sacar de él el mejor resultado.</p>	
	<p>Elabora una estrategia de participación democrática</p>	<p>Aparte de saber tu objetivo y querer cumplirlo, también es fundamental el saber cómo hacerlo.</p>	<p>Estrategia lúdica de trabajo en equipo entre los docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -<u>Un equipo</u>: Planifica las acciones en torno a un tema en común -<u>Otro equipo</u>: Propone las herramientas que necesita para la actividad lúdica. -<u>Otro equipo</u> busca la táctica más conveniente para desarrollar y lograr los propósitos planteados con los recursos con que se cuenta.
<p>Modelo de Liderazgo Transformador</p>  <p>IV.- La estimulación intelectual del líder hacia sus seguidores</p>	<p>-Se fundamenta los aspectos esenciales del liderazgo transformacional:</p> <p>-Provoca con su ejemplo una mayor auto-exigencia para buscar elevar la calidad de su trabajo.</p>	<p>Con su ejemplo, los docentes provocan en sus demás colegas, que éstos eleven su nivel de auto-exigencia en cuanto a la propia calidad de su trabajo.</p>	<p>Responsable del taller</p> <p>Especialista invitado</p> <p>Socio-drama/ Participaciones lúdicas</p>

	-Fundamento del liderazgo transformacional: Se interesa por conocer el entorno, intercambiar ideas sobre el mismo y proponer metas en relación al futuro institucional.	Los docentes se interesan por mantenerse informados, conocer y compartir sus ideas sobre cómo los cambios en el mundo actual genera nuevos desafíos en la educación	Responsable del taller Especialista invitado Panel/Fórum.
	Sus ideas y aportes son valorados y aceptados por los demás, de tal manera que se genera una visión compartida.	Los docentes manifiestan ideas y aportes que son valorados y aceptados por sus otros colegas. A partir de sus propuestas, los docentes generan en sus colegas un compromiso grupal para la realización y logro de determinadas tareas	Responsable del taller Especialista invitado Trabajo en equipo/ Trabajos lúdicos/socio-dramas.
V.- El acompañamiento del líder en el desarrollo de capacidades individuales.	Su actitud permanentemente inconformista lo lleva a estimular en los demás la búsqueda de nuevas formas para lograr mejores resultados.	Los docentes permanentemente manifiestan una actitud inconformista con el afán de estimular en sus colegas la búsqueda de nuevas formas para lograr mejores resultados.	Responsable del taller Especialista invitado Trabajo en equipo/ Trabajos lúdicos/socio-dramas.
	Cuestiona la forma tradicional o habitual de hacer las cosas buscando un replanteamiento de las mismas para su mejora.	Cuestiona los modelos habituales o tradicionales de la institución buscando replantearlos para mejorarlos	Responsable del taller Especialista invitado Socio-drama/ Participaciones lúdicas
	Anima a ver los problemas desde diferentes ópticas.	Para resolver algún problema, los docentes animan a sus otros colegas a analizarlo desde distintos puntos de vista.	Responsable del taller Especialista invitado Socio-drama/ Participaciones lúdicas
	Estimula a que los demás se arriesguen a proponer nuevas ideas, opiniones y aportes para resolver problemas de una forma creativa e innovadora.	Los docentes animan a sus otros colegas a que se arriesguen a proponer nuevas ideas, opiniones y aportes utilizando su creatividad para buscar la innovación	Responsable del taller Especialista invitado Socio-drama/ Participaciones lúdicas
	Brinda un trato cercano, cálido y de confianza a los demás.	Los docentes brindan un trato cercano, cálido y de confianza a los demás.	Vídeo sobre el comportamiento organizacional.
	Se interesa por escuchar a las personas.	Los docentes tienen disposición para escuchar.	Exposición: Fundamentos del liderazgo transformacional
	Se interesa por el desarrollo personal y profesional de los demás miembros.	Los docentes han demostrado sincero interés por el desarrollo	Exposición: Mecanismos motivacionales del

		personal y profesional de sus demás colegas, al enseñarles, orientarles y acompañarles cuando ha sido necesario.	liderazgo transformacional
	Impulsa a las personas a interesarse por ayudar a los demás.	Los docentes impulsan a sus colegas a interesarse por ayudar a los demás	Exposición: Fundamentos del liderazgo transformacional
VI.-La influencia ética del líder transformacional en los seguidores 	Inspira respeto y admiración por su integridad.	Por su integridad, los docentes inspiran respeto y admiración en sus colegas.	Socio-drama
	Transmite elevados valores e ideales institucionales que están por encima de intereses individuales o de pequeños grupos.	Los docentes transmiten elevados valores e ideales institucionales que están por encima de intereses individuales o de pequeños grupos	Exposición: Fundamentos del liderazgo transformacional
	Es firme en sus posturas y creencias y respeta las diferencias de opinión.	Los docentes son firmes en sus posturas y creencias, respetando las diferencias de opinión en sus demás colegas.	Exposición: Mecanismos motivacionales del liderazgo transformacional (parte I)
	Se muestra coherente entre lo que dice y práctica.	Los docentes manifiestan coherencia entre lo que dicen y su modo de actuar.	Exposición: Mecanismos motivacionales del liderazgo transformacional (parte II)
VII.- La tolerancia psicológica del líder transformacional	Genera climas distendidos o relajantes en medio de situaciones sociales de tensión utilizando su sentido del humor para favorecer los niveles de comunicación grupal.	Los docentes enfrentan las situaciones de tensión con un adecuado sentido del humor, capaz de generar un clima relajante que favorece la comunicación del grupo	Responsable del taller Especialista invitado Socio-drama/ Participaciones lúdicas
	Enfrenta situaciones conflictivas con adecuado equilibrio emocional.	Los docentes logran mantenerse serenos y ecuanímenes en momentos de tensión o de conflicto social.	Responsable del taller Especialista invitado Socio-drama/ Participaciones lúdicas
	Tolera el error y alienta a seguir intentando mejores resultados.	Los docentes son tolerantes frente al error o equivocación de alguno de sus colegas, a quienes animan a seguir intentando mejores resultados.	Exposición: Mecanismos motivacionales del liderazgo transformacional

1.-Denominación: La gestión institucional y su incidencia en el comportamiento organizacional

TALLER Nº 02

“LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



2.-Justificación: Es de prioridad importante el interiorizar en los docentes los conceptos del comportamiento organizacional y su relación con el liderazgo transformacional, es decir, la suma determinada de valores y normas que son compartidos por las personas y grupos en la convivencia organizacional. Estos conceptos son fundamentales para la organización educativa, porque por un lado desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los agentes que laboran en la organización; y por otro lado desarrolla los niveles de pertenencia organizacional.

3.-Objetivo General: Desarrollar las pautas del comportamiento organizacional valorándola como elemento efectivo de integración social en la Institución educativa.

4.- Objetivo Específico - Desarrollar los valores organizacionales, los principios y el sentido de pertenencia institucional.

5.- Duración: Dos días por mes.

6.- Metas de atención: Director, 23 docentes.

7.- Lugar: Ambiente adecuado de la Institución Educativa

8.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

09.- Evaluación: Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa: Argumentos, interiorización, convicción.
- Trabajos individuales: Análisis, creatividad, imaginación.
- Trabajos grupales: Trabajo cooperativo, valores, actitudes.

TALLER N° 02.			
<u>“LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”</u>			
Día:			
HORARIO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00	Apertura del Taller. Presentación Conceptos sobre el Comportamiento Organizacional y la Gestión institucional -Robbins Stephen. (2004) - Chiavenato Idalberto (2009).	-Exposición y debate -Dinámica Motivadora -Lecturas relacionadas -Trabajo en equipo. (procurar que la interacción entre los integrantes sea lo más cordial y eficaz posible)	Director de la Institución Coordinador del taller Especialista invitado
10.00-13.00	Importancia de la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo en la Institución.	Exposición: Tema: La teoría “Z” del trabajo cooperativo de William Ouchi	Especialista invitado
13.00– 14.00	RECESO	RECESO	
14.30 – 16.30	-Principios del liderazgo transformacional y la gestión	Exposición Lectura individual y luego socialización de ideas Trabajo en equipo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación	Especialista invitado
16.30- 18.00	Plenario.	Exposición (Diapositivas)	Especialista invitado

CONCLUSIONES

1.- En la institución educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, de la región Piura, se observa cierta desmotivación en su desempeño laboral de los docentes, falta de identidad institucional, carencia de una concepción de trabajo cooperativo e institucional, existe una fragmentada estructura organizativa, antipatía entre los docentes, carencia de un trabajo institucional sostenido. No existe una participación fluida de los docentes en las actividades institucionales con convicción institucional, existe una desmotivación a mejorar la calidad del servicio educativo prestado.

2.- Propicia una comunicación interpersonal que incide en su formación humana de los docentes a través de experiencias de trabajo conjunto desarrolladas durante las jornadas de capacitación teórico-metodológica.

3.- Se precisan las características de los componentes y de las funciones del liderazgo transformacional en su relación con la gestión y el comportamiento organizacional de los docentes.

4.- La estrategia metodológica de gestión educativa participativa a través del desarrollo de Jornadas (talleres) propicia espacios de formación y reflexión personal e institucional que permite a los docentes hacer una pausa en su cotidianidad y pensar sobre su comportamiento y desarrollo humano en beneficio propio y de la Institución Educativa.

RECOMENDACIONES

1.- En el presente estudio se destaca no solo la importancia que tiene la gestión institucional y el bienestar, satisfacción, y la calidad de vida laboral de los docentes de la organización educativa, sino también su relación con el clima organizacional, el cual hace relación al pensar, sentir y actuar de cada individuo para lograr un desempeño adecuado y eficiente dentro de la organización. Por ello se hace indispensable que se sigan estudios sobre este campo a fin de que se perfilen mayores contribuciones en la mejora de las actitudes de los actores sociales que laboran en estas organizaciones.

2.- Se hace indispensable que en las instituciones educativas de hoy se ejerza un liderazgo transformacional de gestión, que comprenda no sólo las labores de dirección y gestión administrativa, sino también acciones institucionales que sean capaces de reorientar y mejorar la interrelación entre la dirección con el personal docente y administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

Araneda, Dioaba y Calderón, Carlos (2006). Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos. Tesis para optar al título de Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.

Álvarez Portillo, Belinda (2005). Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.

Burns, J. M. (1978). Liderazgo. New York: Harper y Row.

Bass, Bernad M. (2000). Organizaciones Inteligentes. Atlas. Sao Paulo.

Buchele, Herman (2006). La gerencia vía hacia las organizaciones efectivas. España: Editorial Andaluz.

Briones, Guillermo (2008). Competencias Administrativas. Madrid: Editorial Ateneo.

Brito, Esmerita (2008). Fundamentos del Desempeño docente. México: Pax.

Bryman, Albert (2005). Carisma y liderazgo transformacional. London, Sage Publications.

Carli, Valentina (2005). Diseño de la Organización. Santa Fé de Bogotá: Editorial Legis.

Castro, Jesús (2005). Perspectivas de la Gerencia Organizacional. Caracas: Limusa.

Colmenares, Marisol Beatriz (2007). Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo Estado Zulia.

Contreras, Pablo (2008). Competencias Administrativas. Madrid: Editorial Ateneo.

Corona Finol, Jhoan (2005). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill.

Correa, Rosalinda (2005). La Función Docente actual. Bogotá: El Tercer Mundo

Concha Machaca, Hernando; 2007; Comportamiento Organizacional, primera edición, Distribución Pacífico; La Paz, Bolivia

Chiavenato, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos"; Ed. McGraw-Hill; Trad. VILLAMIZAR 1999.

Charles, Richard (2005). Fundamentos de la Gerencia Estratégica. México: Editorial Pax.

Deal, Ernest (2008). La calidad en las organizaciones. Enfoque Integral. México. Mc Graw Hill.

Díaz, Carlos Alberto (2007). ABC del desarrollo organizacional términos básicos. México: Editorial Trillas.

Duarte, Rosa (2008). Administración educativa. Buenos Aires. Editorial La Contemplana.

Davis, Keith, Werther, 1995; "Administración de Personal y Recursos Humanos", Ed. McGraw-Hill, Trad. MEJÍA GÓMEZ, Joaquín, México,

Da Silva, R. (1995), El clima organizacional en ambiente psicológico

De Faria Mello, Fernando (2.002). "Desarrollo organizacional. Enfoque integral-Limosa. Noriega Editores. México.

Davis, Keith. Newstrom, John. El comportamiento humano en el trabajo; 7ª Edición. México 1990.

Estanqueiro, A. (2006). Principios de comunicación interpersonal. (1 ed). Madrid: Narcea

Esqueda, Leandro (2005). Principios de la Gerencia Educativa. Perú: Randina.

Falcón, Mónica (2005). Gerencia y toma de decisiones. Bogotá, Colombia: Editorial CEC, S. A.

Fishman, D. (2005). El líder interior. Colección liderazgo. Lima: UPC-Orbis Ventures S.A.C.

Ferraro, E. (1995). Administración De Personal: Funciones Fundamentales para el desarrollo del área. Buenos Aires: Primo Editora.

Flórez García, Rada (1992). Comportamiento humano en las organizaciones. (2 ed.). Lima: San Marcos

Fresco López, Alfredo (2007). Gestión de Calidad y Procesos Educativos una preocupación actual. Caracas: Editorial Contemplan.

García Viamontes, Diosveni (2010). Satisfacción laboral: Una aproximación teórica. Edit. Pacífico; D.F. México.

Gibson, David (2006) Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN.

Gómez Celja. Guillermo (2006). Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. México. Mc. Graw Hill.

González, Esteban Yoger (2006). Organizaciones inteligentes. Caracas: Editorial Mc Graw Hill Latinoamericana.

Gutiérrez, Teobaldo (2006). Propuesta para una Educación Pedagógica y de Calidad orientado al Liderazgo Transformacional del personal directivo". Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Maracaibo Estado Zulia.

Herzberg, F. (1959). La motivación laboral. New York: EE.UU.

Junge, Ernst. 1999; El trabajador. Dominio y figura. Buenos Aires, Paidós

Kapelusz. Muñoz, Fidel, Alejandro (2006). Incidencia del estilo de gerencia y el desempeño de los docentes de Educación Básica del Estado Carabobo. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Nacional Lisandro Aguirre. Caracas- Venezuela.

La Pierre, Laurent., 2011; Gerenciar es Crear. Cátedra sobre Liderazgo, Pierre-Péladeau en HEC Montréal, Canadá

Leithwood, K., y Poplin, M. (1992). El liderazgo transformacional. Paidós, Buenos Aires

Likert, R. 1976, La organización Humana. Mc: McGraw hill.

Medina, P. (2008). "Reflexiones sobre el liderazgo docente: El liderazgo transformacional en los docentes: una herramienta de gestión. El caso de

un colegio cooperativo". V Encuentro Internacional: Las transformaciones de la profesión docente frente a los actuales desafíos, págs. 1-19.

Robbins, Stephen; 1999; El comportamiento organizacional; Editorial Mc Graw Hill Latinoamericana.

Valbuena, Carlos (2007). La Administración en el Mundo de Hoy. México, Editorial: Prentice. Hall Hispanoamericana, S.A.

Vega y Zavala (2004). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Actualidades investigativas en educación Volumen 9, Número 2,

ANEXOS

ANEXO N° 01:



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE POST GRADO
ENCUESTA
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20094 “JUAN PABLO II”
CIENEGUILLO SUR

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como finalidad de recoger información y opiniones de los docentes en relación al comportamiento organizacional y al liderazgo transformacional de la institución educativa N° 20094 “Juan Pablo II” Cieneguillo Sur, la misma que nos permitirá plantear los aportes pertinentes al trabajo de investigación.

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

1.- Está usted satisfecho con su función de docente realizada en la institución?

Muy buena ☐

Buena ☐

Regular ☐

Deficiente ☐

2.- ¿Cómo se siente usted cuando desarrolla su trabajo en la Institución?

Muy buen ☐

Buena ☐

Regular ☐

Deficiente ☐

3.- A lo largo de este año escolar, ¿cuántas veces se ha reunido con los demás docentes para que realicen trabajos en equipo en bien de la Institución Educativa?

1. Ninguna.
2. Entre 1 y 2 veces.
3. Entre 3 y 4 veces.
4. Entre 5 veces o más

4¿Qué aspectos le dificultan más su labor como docente?

- a.- Poco reconocimiento del trabajo que realiza.
- b. Poca autonomía para tomar decisiones.
- c. Exceso de trabajo.
- d.- Dificultades para manejar problemas de indisciplina entre alumnos.

5.- ¿Con los compañeros de trabajo como se lleva usted?

1. Muy bien
2. Bien
3. Descontento.
4. Muy descontento

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

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

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

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

ANEXO N° 02



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

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20094 “JUAN PABLO II”

El presente instrumento que presentamos, constituye una forma de conocer las opiniones, conceptos, filosofía, en relación a la gestión institucional de la I.E. N° 20094 “Juan Pablo II”

LISTADO DE PREGUNTAS:

1. ¿Cuál fue el proceso que experimentó para ser director de la I.E.?

.....
.....

2. ¿En qué consiste su misión institucional como director?

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....



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

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20094 “JUAN PABLO II”

**CUESTIONARIO SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS
DOCENTES (FORMA LÍDER)**

OBJETIVO: Con el presente instrumento se pretende describir el estilo de liderazgo del docente, sea en el aula y/o en la Institución educativa.

INSTRUCCIONES: Por favor, sírvase responder todos los ítems, marcando una sola alternativa. Use la siguiente escala, para sus respuestas, marcando con un aspa o un círculo.

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE
1	2	3	4	5

N°	Descripción					
		1	2	3	4	5
1	Actúo sólo cuando las cosas están funcionando mal					
2	Centro mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas sobre los estándares requeridos					
3	Ayudo a los demás, siempre que se esfuercen					
4	No me involucro cuando surge alguna situación relevante					
5	Expreso mis ideales y creencias más significativas					
6	Al surgir problemas trato de resolverlos de distintas formas					
7	Hago lo posible de hacer que mis colegas y mis estudiantes se sientan orgullosos de trabajar conmigo					
8	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos institucionales					

9	Tiendo a hablar de manera pesimista respecto de que se logren las metas de aprendizaje					
10	Considero importante formular objetivos claros para toda actividad que se hace en el colegio					
11	No considero necesario dedicar tiempo adicional para enseñar u orientar, fuera del aula					
12	Trato a los colegas y estudiantes como personas individuales y no sólo como miembros de un equipo o grupo de trabajo					
13	Tomo acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuentes o graves 1 2 3 4 5 14 Hago que mis colaboradores y estudiantes se basen en el análisis o el razonamiento para resolver las dificultades					
14	Tomo en cuenta las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas					