

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA ESPECIALIZADA EN ADMINISTRACION  
EDUCATIVA  
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ**



**TESIS**

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL INEB-D DE SAN  
FRANCISCO ZAPOTITLÁN**

**Por:**

**Luis Angel Lurssen Morales**

**Carné: 201741463  
DPI: 2795 12503 1008  
CORREO ELECTRÓNICO  
[angelurssen15@gmail.com](mailto:angelurssen15@gmail.com)**

**Mazatenango, octubre de 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA ESPECIALIZADA EN ADMINISTRACION  
EDUCATIVA  
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ**



**TESIS**

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL INEB-D DE SAN  
FRANCISCO ZAPOTITLÁN**

**Por:**

**Luis Angel Lurssen Morales**

**Carné: 201741463  
DPI: 2795 12503 1008  
CORREO ELECTRÓNICO  
[angelurssen15@gmail.com](mailto:angelurssen15@gmail.com)**

**PhD. Nery Edgar Saquimux Canastuj  
*Doctor en Investigación Social*  
ASESOR**

***Presentada en Examen Público de Graduación ante las autoridades del Centro  
Universitario de Sur Occidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de Guatemala,  
previo a conferirle el título de:***

**Licenciado en Pedagogía especializado en Administración Educativa**

**Mazatenango, octubre de 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

**AUTORIDADES**

**M.A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis**  
**Lic. Luis Fernando Cordón Luvero**

**Rector**  
**Secretario General**

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

**M.A. Luis Carlos Muñoz López**

**Director en funciones**

**REPRESENTANTE DE GRADUADOS**

**MSc. Edgar Roberto del Cid Chacón**

**Vocal**

**REPRESENTANTE DE GRADUADOS DEL CUNSUROC**

**Lic. Vilser Josvin Ramírez Robles**

**Vocal**

**REPRESENTANTES ESTUDIANTES**

**TPA. Angelica Magaly Domínguez Curiel**

**Vocal**

**PEM. Y TAE. Rony Roderico Alonzo Solís**

**Vocal**

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

**MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar**  
**Coordinador Académico**

**Dr. Álvaro Estuardo Gutierrez Gamboa**  
**Coordinador Carrera Licenciatura en Administración de Empresas**

**Lic. Edín Aníbal Ortiz Lara**  
**Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social**

**MSc. José Norberto Thomas Villatoro**  
**Coordinador de las Carreras de Pedagogía**

**MSc. Víctor Manuel Nájera Toledo**  
**Coordinador Carrera Ingeniería en Alimentos**

**Ing. Luis Alfredo Tobar Piril**  
**Coordinador Carrera Ingeniería Agronomía Tropical**

**MSc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes**  
**Coordinadora Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental Local**

**Lic. Sergio Román Espinoza Antón**  
**Coordinador Carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales**  
**Abogacía y Notariado**

**Lic. José Felipe Martínez Domínguez**  
**Coordinador de Área**

## **CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA**

**Lic. Néstor Fridel Orozco Ramos**  
**Coordinador de las carreras de Pedagogía**

**M.S. Juan Pablo Ángeles Lam**  
**Coordinador Carrera Periodista Profesional y**  
**Licenciatura en Ciencias de la Comunicación**

## HOJA DE DEDICATORIAS

- **A DIOS:** por todas las bendiciones recibidas en mi vida, y al culminar esta etapa académica; por darme la sabiduría, entendimiento, salud y guiarme en los momentos difíciles que he atravesado ya sean académicos o de mi vida personal.
- **A mis Padres:** Carmen y Mario, por estar ahí en cada momento de mi vida estudiantil, fruto que el día de hoy se ve recompensado, mi gratitud y amor siempre con ustedes; en especial a mi madre Carmen Morales, por su entrega, compromiso y sustentar mis estudios hasta este momento, es para mí un orgullo decirle misión cumplida. A los dos quiero expresarles que esta victoria es para ellos.
- **A mi familia.** Mis abuelos que en paz descansen, tíos, primos y demás familia que estuvieron apoyándome en todo momento durante mi formación académica; a través de sus consejos y conocimientos hoy soy motivo de orgullo; además de estar conmigo durante los triunfos que he cosechado en mi vida.
- **A mis amigos:** Carla, Shirley, Steffanie, Jakeline, Odilia, Zulma, Cristal, Fernanda, Leslie, Ingrid, Olman, Selvin, Melissa, Thashy, Silvia, Maciel; así como personas que conocí de otras carreras y considero mis amigos, por el acompañamiento dentro y fuera de los salones de clase del centro universitario; además de animarme a no claudicar en el proceso académico; mi amistad y cariño por siempre.

## HOJA DE AGRADECIMIENTOS

- **A la Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Suroccidente, Mazatenango Suchitepéquez.** Por brindarme una formación basada en el pensamiento crítico y constructivista; por las tristezas, alegrías e ilusiones que me hizo sentir dentro y fuera de sus salones de clase; además de hacerme consciente sobre la realidad de la sociedad guatemalteca.
- **A mis docentes:** por haberme formado profesionalmente, a través de sus experiencias, anécdotas y conocimientos que guiaron mi proceso formativo en todos los niveles de educación que recibí; la meta que alcanzo el día de hoy es producto de la admiración que les he tenido; muy agradecido por el acompañamiento hasta el último paso de esta etapa académica que está concluyendo.
- **A los docentes de las carreras de Pedagogía, plan diario y a todos los docentes que fueron parte de mi formación académica.** Porque al momento de compartir sus conocimientos conmigo sembraron un grano de arena que ahora se ve cultivado. En especial un agradecimiento a mis docentes en el nivel superior, a través de sus consejos y enseñanzas han sido mi modelo para ser un profesional de éxito.
- **A mi asesor de tesis PhD. Nery Edgar Saquimux Canastuj.** Porque a través de su preocupación en formarme profesionalmente, el acompañamiento brindando durante la elaboración de mi tesis de grado, además de ser un docente que orienta el pensamiento crítico y auto formativo en cada uno de sus cursos, por bríndame sus libros que orientaron mi conocimiento para realizar el estudio de investigación; mi respeto, admiración e infinita gratitud.
- **A mis docentes MSc. Luis Felipe Arias Barrios, Lcda. Jennifer Arriola López, MSc. José Norberto Thomas Villatoro y Lic. Roel Napoleón Rodas Díaz.** Por orientar mis conocimientos y brindarme el apoyo necesario para seguir con mi proceso formativo a lo largo de estos cinco años de formación, mis más sinceros agradecimientos y admiración para ellos.
- **Al decimo ciclo de Licenciatura en Pedagogía especializado en Administración Educativa:** por siempre trabajar en equipo, animarme y ayudarme a nunca rendirme durante el tiempo que estuvimos juntos; gracias y las llevaré en el corazón.
- **También agradecer al pueblo de Guatemala.** Por sustentar parte de mi educación en el nivel superior, además de prometerle velar siempre por el bienestar de toda la sociedad en general; y apoyar con profesionalismo y vocación a la educación de niños, jóvenes y adultos.

**“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son responsabilidad exclusiva del autor”<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Punto quinto del Acta No. 03 / 99 del 04 / 03 / 99 del Comité de Tesis de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Sur Occidente.

## Contenido

<i>Resumen</i> .....	1
<i>ABSTRACT</i> .....	1
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	2
<i>CAPITULO I</i> .....	5
<i>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</i> .....	5
1.1. La organización .....	5
1.1.1. Clasificación de la organización .....	6
1.1.2. La organización educativa .....	9
1.2. Comportamiento Organizacional.....	9
1.2.1. Características del comportamiento organizacional.....	13
1.2.2. Ambiente organizacional.....	14
1.2.3. Cultura Organizacional .....	17
1.2.4. Actitudes en el trabajo .....	25
<i>Capítulo II</i> .....	37
<i>CLIMA ORGANIZACIONAL</i> .....	37
2.1. El director.....	37
2.1.1. Clases o tipos de director .....	38
2.1.2. Función del Director Como Administrador Educativo.....	39
2.2. Clima organizacional .....	41
2.2.1. Factores del Clima Organizacional .....	43
<i>CAPITULO III</i> .....	53
<i>EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL INEB-D</i> .....	53
<i>SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN</i> .....	63
<i>CONCLUSIONES</i> .....	65

<i>RECOMENDACIONES</i> .....	67
<i>REFERENCIAS</i> .....	68
<i>ANEXOS</i> .....	73
1. Cédula de entrevista a directora .....	73
2. Cédula de entrevista a docentes .....	74

## Resumen

La investigación denominada “Comportamiento Organizacional del INEB-D de San Francisco Zapotitlán” se realizó como parte de la Práctica II y el Ejercicio Profesional Supervisado en el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada “San Francisco” ubicado en el municipio de San Francisco Zapotitlán, departamento de Suchitepéquez, durante los años dos mil veinte y dos mil veintiuno. El estudio se orientó a investigar el comportamiento organizacional del instituto. El objetivo fue identificar los factores que influyen en el comportamiento organizacional del personal docente y administrativo. Se utilizó el método cualitativo por inmersión que permitió obtener información verídica mediante las técnicas de observación participativa y la entrevista estructurada a docentes seleccionados aleatoriamente; los datos recabados fueron fundamentados sobre dicha teoría obtenida de fuentes bibliográficas. Se concluye que lo antes mencionado se origina desde un nivel individual, producto de hábitos y costumbres propias del colaborador aunado al de todos los miembros de la organización; además que el estilo de liderazgo prevaleciente en la entidad influye en el tipo de desenvolvimiento de los docentes en sus puestos de trabajo definiendo las características del comportamiento colectivo del equipo laboral. Es necesario reconocer que dentro de la institución el liderazgo está centrado en la libertad del personal para desenvolverse en pro del cumplimiento del POA institucional, por lo que se recomienda renovar los paradigmas obsoletos de mando y promover el trabajo en equipo basado en habilidades, competencias y reconocimientos al personal.

## ABSTRACT

*The research called "Organizational Behavior of the INEB-D of San Francisco Zapotitlan" was carried out as part of Practice II and Supervised Professional Exercise at the National Institute of Basic and Diversified Education "San Francisco" located in the municipality of San Francisco Zapotitlan, department of Suchitepéquez, during the years two thousand and twenty and two thousand and twenty-one. The study was oriented to investigate the organizational behavior of the institute. The objective was to identify the factors that influence the organizational behavior of teaching and administrative staff. The qualitative method by immersion was used, which allowed obtaining true information through participatory observation techniques and structured interviews with randomly selected teachers; the data collected were based on said theory obtained from bibliographic sources. It is concluded that the aforementioned originates from an individual level, a product of the collaborator's own habits and customs, together with that of all the members of the organization; In addition, the prevailing leadership style in the entity influences the type of development of teachers in their jobs, defining the characteristics of the collective behavior of the work team. It is necessary to recognize that leadership within the institution is centered on the freedom of the staff to act in favor of compliance with the institutional POA, for which it is recommended to renew the obsolete command paradigms and promote teamwork based on skills, competencies and acknowledgments to staff.*

## **INTRODUCCIÓN**

El comportamiento organizacional es el pilar fundamental en donde se sostiene la eficacia del proceso administrativo de los centros educativos, en función de brindar los servicios de la institución con un buen nivel de calidad. Esta teoría reúne los hábitos, costumbres y valores de cada colaborador al desempeñar su puesto de trabajo, y que en conjunto expresan al exterior el comportamiento organizacional de la institución.

Esta investigación se realiza como última actividad curricular de la carrera de Licenciatura en Pedagogía especializado en Administración Educativa del Centro Universitario de Suroccidente, Cunsuroc, durante el desarrollo de la práctica II en el año 2020 y se finaliza durante el Ejercicio Profesional Supervisado y el curso de Trabajo de Graduación con adecuación curricular, en el año 2021.

El objetivo central es caracterizar el comportamiento organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada “San Francisco”, del municipio de San Francisco Zapotitlán, departamento de Suchitepéquez; institución educativa que cuenta con doce años de trayectoria en la impartición del nivel medio de educación.

El estudio en la institución surge al involucrarse durante la Práctica II de la carrera de pedagogía dentro del personal docente y administrativo del instituto, lo cual permite comprender según sea el comportamiento individual de los miembros del personal en su puesto de trabajo, así se configura el comportamiento organizacional de la institución; dependiendo también si surgen dentro de la organización formal los grupos informales cuya actividad repercute en el desempeño, eficacia y eficiencia del proceso administrativo del centro educativo.

La idea es descubrir cuál es la fuerza motora por la que el personal del centro educativo se comporta proactivamente en su trabajo y como el estilo gerencial del director influye en el desempeño del puesto de trabajo de cada colaborador, lo que al final se refleja en el desenvolvimiento macro institucional.

El supuesto de investigación sostiene que el liderazgo por parte de la dirección del establecimiento educativo impacta sobre el comportamiento laboral que toma cada docente o empleado administrativo al interior de la institución educativa.

Para efectuar el estudio se aplican técnicas como la observación participante por parte del investigador, incluyendo también entrevistas estructuradas a miembros del personal docente y administrativo seleccionados aleatoriamente y a la directora del establecimiento. El análisis, reflexión y crítica a los datos obtenidos se efectúa sobre la base del marco teórico consultado en la bibliografía específica.

El estudio evidencia que el comportamiento individual y organizacional del establecimiento, el liderazgo de la directora y la cultura de trabajo en equipo, ha generado una armonía proactiva del desempeño del personal del plantel educativo; el estudio demuestra que factores como el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación permanente entre la dirección y cada docente, incide de gran manera en el rendimiento y ejecución en el puesto de trabajo de los profesionales; del mismo modo se evidencia que los docentes se motivan en su trabajo al comprobar que los estudiantes se empeñan por sus estudios y culminan satisfactoriamente el ciclo escolar.

En esta investigación se recomienda el reconocimiento a cada persona como un ser único, además de valorar sus cualidades, habilidades y competencias distintas a las del resto de colaboradores, con ello el líder institucional pueda explotar esas características al máximo con la asignación de tareas y actividades por mérito individual y grupal. Además, es necesario la incorporación de reconocimientos institucionales por el desempeño extraordinario de los docentes y personal administrativo en las actividades académicas y extracurriculares. Se insta al seguimiento del liderazgo democrático y participativo, la aplicación de la cultura de trabajo en equipo, la comunicación fluida para la toma de decisiones y la creación de mesas de diálogo para la resolución de problemas que se pueda presentar.

El informe se compone de tres capítulos, en el primero se aborda la teoría del comportamiento organizacional, los factores que lo componen dentro de la acción institucional, además de la estrecha relación que se tiene con la cultura organizacional practicada dentro del ambiente laboral individual, departamental y a nivel institucional,

además las reacciones y resultados que se pueden dar en el puesto de trabajo de cada colaborador como producto del perfil del comportamiento organizacional.

En el segundo se aborda los estilos gerenciales más comunes dentro de las instituciones en general; el trato que debe de tener un líder para con sus colaboradores y como pueden ser motivados intrínseca y extrínsecamente para empoderarse de su puesto de trabajo.

En el tercer capítulo se analizan los resultados encontrados en la institución investigada reconociendo el perfil del comportamiento organizacional de la misma y la calidad del estilo gerencial de la directora como incentivadora del trabajo en equipo que se manifiesta el desempeño de los miembros del personal docente y administrativo.

El supuesto de investigación está enriquecido con argumentos sustentados en los resultados de la investigación de campo. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del estudio.

# **CAPITULO I**

## **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **1.1. La organización**

Se puede definir como un conjunto de estructuras que están integradas por equipos de personas dentro de las instituciones o entidades en las sociedades alrededor del mundo; dentro de las estructuras o equipos se pueden encontrar diferentes comportamientos, puntos de vista y diversos puestos de trabajo; estos son propios de cada colaborador que integra dicha entidad.

“Se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos” (Velásquez, 2007). Los colaboradores dentro de una organización deben poseer un mismo objetivo en común; y como equipo tratar de llegar a la meta u objetivo que se ha trazado desde la elaboración de los planes institucionales; siempre y cuando existan estrategias que indiquen como se puede desarrollar el proceso para llegar al fin determinado esto a través del trabajo en equipo institucional.

El talento humano figura como una de las principales características de las organizaciones sobre lo que deben de tener los colaboradores especializados en cada departamento a utilizar, tener las competencias adquiridas a través de los años de estudio o experiencia y lo más importante deben de ser conscientes y empáticos para tratar a las demás personas dentro y fuera de su lugar de trabajo.

Los niveles jerárquicos en la estructura interna de las instituciones deben de ser los adecuados, en donde el perfil de un líder es quién guía y orienta todos los procesos administrativos que deben de ser para beneficio de los usuarios y la sociedad en la que la organización se ubique. Ella debe de tener colaboradores que trabajen en conjunto, en donde la diversidad de talentos salga a relucir y se aprovechen para beneficio de la institución.

Para que la organización sea correcta, debe de estar trazada y planeada detenidamente, esto a través de los planes institucionales que muchas veces se diseñan desde el inicio de la jornada educativa y que marcan el alcance en las metas que el plantel debe de poseer durante el tiempo determinado.

En las organizaciones los centros de dirección deben descentralizarse según las áreas que posean los planteles, esto con el fin de que se familiaricen los líderes o dirigentes con sus colaboradores y puedan trabajar de una manera más estrecha, conduciendo así la confianza y empatía el uno por el otro.

La eficiencia es un proceso que no puede separarse de los procesos organizativos y cuando se pone en marcha dentro de la organización beneficia a la misma debido a que busca métodos innovadores que no consuman mucho tiempo para llegar a los objetivos y con ello se puedan reducir costos en materia de liquidez financiera en la institución.

### **1.1.1. Clasificación de la organización**

Cualquier organización posee la naturaleza, ideales y orientación según la cual se van a desempeñar en el contexto social al que pertenezcan, no solo para beneficio propio sino también para las personas a las que van a prestar su servicio; algunos tipos de clasificación de la organización son:

#### **1.1.1.1. Organizaciones empresariales**

Estas se ubican en los contextos sociales con el fin de “obtener beneficios económicos a través de la producción de bienes y servicios. Es así como las empresas contribuirán a la sociedad mediante esta responsabilidad pública de generar riqueza” (Sánchez, 2015, pág. 131).

El fin de este tipo de organizaciones es generar ingresos económicos, beneficiando así a sus colaboradores que también son parte de la misma sociedad. Por lo general se enfocan en el seguimiento de jerarquización horizontal en donde existe un líder que los dirige para el asertivo cumplimiento de planes enfocados siempre en dar un buen servicio a la sociedad.

Muchas instituciones organizacionales se centran netamente en lucrar a través de las ganancias obtenidas, mientras que otras buscan apoyar a sus mismos consumidores o usuarios con el fin de ser competitivos y eficientes a nivel general.

Lo que buscan específicamente estas empresas es producir un servicio de calidad y enfocado en necesidades de las sociedades, con el fin de generar liquidez financiera no solo

para los altos mandos, sino también a beneficio de los colaboradores; esto es posible a través del liderazgo asertivo y el trabajo en equipo institucional.

#### **1.1.1.2. Organizaciones públicas**

Son las instituciones que están centradas en servir a toda la sociedad en general, además de velar por el bienestar de todos los habitantes del país o región en la que se centren, debido a que son “creadas por el Estado en sus tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal, y que pertenecen a los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial” (Paolini & Odriozola, 2019, pág. 14).

Dentro del contexto guatemalteco, se puede decir que este tipo de instituciones son normadas por el estado; cada una de ellas se centra en un ámbito específico, algunos pueden ser: salud, educación, medio ambiente, desarrollo, infraestructura, entre otros, descentralizándose en: ministerios, viceministerios, secretarías y oficinas; en ellas se ubica el personal que posee las competencias y aptitudes para desarrollar un puesto de trabajo enfocado en las áreas específicas.

A diferencia del anterior tipo de organización, en las instituciones públicas el lucro no es participativo, puesto que todo servicio es gratuito para el ciudadano; y la prestación de servicios por parte del talento humano está sufragada por los gastos recaudados de los tributos o impuestos de la población. Cualquier ciudadano puede ser atendido en estas entidades, puesto que el fin primordial de las mismas es velar por la integridad de su población.

#### **1.1.1.3. Organizaciones no gubernamentales**

Las organizaciones que pertenecen a esta clase “operan con el aporte de sus integrantes, normalmente con objetivos relacionados con la promoción de programas de desarrollo” (Pérez, Arango, & Sepúlveda, 2011, pág. 246). Estas organizaciones no son pertenecientes al estado, porque no reciben liquidez financiera de estos poderes; y tampoco son consideradas empresas, puesto que buscan el desarrollo de una sociedad, prestando los servicios de una forma gratuita.

Una característica de estas instituciones es que su sistema se basa en el liderazgo participativo y democrático, los colaboradores pueden opinar sobre el rumbo al que se quiere llegar; su economía muchas veces es producto de recaudaciones que pueden venir del mismo contexto social o con ayuda de países aliados; buscando como ya se ha indicado el bienestar de los habitantes de un territorio determinado.

#### **1.1.1.4. Organizaciones por cooperativa**

Este tipo de organizaciones “Son agrupaciones de personas, que, sin tener espíritu de lucro ni interés especulativo, se reúnen para perseguir objetivos comunes y obtener un mejor bienestar” (Paolini & Odriozola, 2019, pág. 16). La esencia de la organización en estos espacios es que es informal, debido a que la meta en común es llegar al desarrollo y bienestar de su comunidad o región.

Esta estructura la conforman personas civiles, algunas con experiencia, otras con competencias y habilidades en materia del tema que se está planificando; la unión de todo ese equipo hace que los liderazgos sean adquiridos por todo el equipo y puedan entre sí llegar a mejores estrategias para beneficio de su organización.

La clasificación de las organizaciones integra equipos diversos, también según sea la naturaleza de la empresa; y el fin mismo que persiga. Algunas instituciones se centran en mejorar los ingresos económicos y lucrar con ellos, brindar un servicio de calidad y posicionarse competitivamente en el medio; otras por su parte son para beneficio de toda la sociedad y prestan sus servicios de forma gratuita; seguidamente existen entidades que velan por el progreso de comunidades de diferentes regiones y les brindan apoyos internacionales para salir adelante sin cobrarles ningún servicio y por último existen organizaciones que son informales y velan por el bienestar de una colonia, comunidad o parte de una población, recaudando la liquidez entre ellos mismos.

La característica más fundamental de estas organizaciones, es que el talento humano siempre está a la vanguardia; algunas personas son habilidosas por sus conocimientos, otras por su experiencia y también existen colaboradores que han nacido para estar en el puesto; además de que el liderazgo proactivo y democrático es el que se implementa en cualquiera de estas organizaciones para mejorar la eficiencia de las mismas.

### **1.1.2. La organización educativa**

Dentro de la educación, la organización educativa es considerada como una estructura interna integrada por los líderes, personal docente y administrativo del mismo establecimiento centrados en la observación constante hacia el cumplimiento asertivo de los planes institucionales que se han trazado a principios de ciclo escolar.

Su característica primordial es desarrollar esquemas cognitivos capaces de atravesar las disciplinas, con una virulencia tal, que implica una nueva visión, una nueva vivencia, una nueva forma de autotransformación, una nueva manera de conocer y hasta un nuevo arte de vivir; también, un respeto ecológico del contexto y de lo humano. (Reales, Arce, & Heredia, 2008 , pág. 344)

La idea de transformar el currículo orientado hacia el pensamiento racional, la crítica y el aprendizaje basado en competencias, es parte de esa observación constante que busca la organización educativa. El deber del líder del establecimiento educativo, es el de llamar a sus colaboradores a transformar paradigmas obsoletos y generar una nueva pedagogía basada en las habilidades e inteligencias múltiples de los estudiantes.

Cuando dentro de la institución educativa se inicia con la conformación de los equipos de trabajo centrados en la mejora continua de los procesos de enseñanza; así como la creación de las comisiones que guiaran procesos curriculares y extracurriculares, es ahí donde se ve la verdadera organización educativa del establecimiento.

Las personas encargadas de cada comisión se buscan de acuerdo a las habilidades que tienen, y también de acuerdo al trato que se le vaya a dar a los estudiantes, padres de familia o encargados; es necesario que como equipo todos busquen la transformación de la educación en el plantel.

Tanto líder, como el personal docente son de gran apoyo para que las líneas pedagógicas centradas en la transformación curricular educativa del estudiante sean de acuerdo a los planes estratégicos que se han trazado en un inicio.

### **1.2. Comportamiento Organizacional**

Se puede identificar como aquella fuerza motora dentro de una institución en las que se ven inmersas las aptitudes, actitudes, valores, ética y sobre todo la cosmovisión que los individuos traen consigo y presenta dentro de su puesto de trabajo, esta puede estar normada por su formación recibida dentro de su núcleo familiar y académico; cuando ese estilo de

comportamiento se entremezcla con el de los demás colaboradores da como resultado una actuación grupal que puede contribuir o no en su rendimiento laboral.

“la investigación del impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia en la organización” (Amorós, 2007, pág. 7)

El estilo de cada colaborador, como antes se ha mencionado, presenta como resultado un clima laboral determinado, que muchas veces incide en el trabajo en conjunto que se realiza como equipo; afectando así la producción o servicio que se brinda a la sociedad, que a su vez tiene expectativas del funcionamiento de una organización.

Algunos factores como el estilo del liderazgo que rige la institución, los grupos que se crean informalmente, roces entre los mismos colaboradores y problemas del ambiente en el que está la organización implícita, pueden afectar el comportamiento del grupo y hacer desfavorable el resultado final del desempeño de cada miembro de la organización.

Si se implementan estrategias de atención al personal como clientes internos, como incentivos, recompensas, liderazgo de apoyo y acompañamiento y, sobre todo, la confianza en su talento productivo; entonces el comportamiento de los colaboradores como equipo de trabajo no se verá afectado, sino que, al contrario, será un impulso para que todos los colaboradores no desfallezcan en su nivel de rendimiento en el puesto de trabajo asignado.

El campo de estudio del comportamiento organizacional es una “disciplina dedicada al conocimiento científico de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones, al igual que de las implicaciones para el desempeño de las estructuras, sistemas y procesos organizacionales” (Genesi, Romero, & Tinedo, 2011, pág. 114)

Por lo tanto, este campo administrativo implica el “estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (Chiavenato, 2009, pág. 26). Individualmente el colaborador en el trabajo expone al público su personalidad, ideología, cultura y cosmovisión; los cuales son componentes de su forma personal de desenvolverse dentro de la organización y esto a su vez impacta en gran medida al ambiente laboral.

Cada colaborador posee aspectos conductuales, éticos y espirituales; y cuando se entremezclan los aspectos antes mencionados como equipo de trabajo, darán un resultado en el ambiente laboral de toda la institución, viéndose reflejado entonces en el comportamiento proactivo de los colaboradores dentro de la institución.

Se puede establecer que los procesos de reciprocidad de las relaciones entre las personas de una organización son determinantes en el clima organizacional del lugar de trabajo. El ambiente interno de la organización repercutirá en la imagen de ésta ante el público que demanda los productos o servicios de su funcionamiento.

El Comportamiento Organizacional brinda unos muy útiles instrumentos para muchos niveles de análisis; como contribuir con los administradores a estudiar las conductas de los individuos en una organización, la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales; el examen de la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños ya sea formales e informales. (Aira, 2016, pág. 105)

El líder dentro de cualquier organización debe poseer criterios para estudiar con gran profundidad la actuación de sus colaboradores en el medio; esto a su vez hará comprender a quien dirige la institución que todas las personas cuentan con diferentes perspectivas, estilos de vida y culturas, por lo que será complejo, establecer una armonía dentro del ambiente laboral y que esto a su vez se convierta en la acción proactiva de la organización.

Cuando las metas entre el grupo de colaboradores son distintas, la organización tiende a quebrantarse en grupos informales; de esa cuenta la organización formal que trabaja bajo la dirección de un líder, puede convertirse en dos o más subgrupos, que, por razones de ideologías, no comparten los mismos objetivos y metas institucionales. Lo anterior debe de inspeccionarse adecuadamente, siendo el líder la persona que actuará como un mediador para unificar la organización. Esto deja en claro que el tipo de comportamiento es producto de cómo el líder ejerza su influencia en el desempeño laboral dentro de las organizaciones.

Lo antes mencionado afirma que el comportamiento de los individuos tiende crear un clima organizacional que debe ser liderado adecuadamente lo cual repercute en la competitividad laboral de toda la organización.

De la integración de los colaboradores depende el clima organizacional del cual se deriva el desempeño del personal en su respectivo puesto de trabajo. En el caso de las instituciones educativas, el clima organizacional se gesta al estrecharse los lazos de

compañerismo entre docentes y administrador educativo, lo cual idealmente puede propiciar un clima organizacional agradable que se proyectará en el desempeño de la organización ante la sociedad.

En efecto “el comportamiento humano es clave, es una acción realista de toda empresa que dirige su mirada hacia un determinado enfoque de liderazgo” (Molina S., Briones V., & Arteaga C., 2016, pág. 501) porque en la medida que dicho comportamiento fomenta la unidad de trabajo entre los miembros de la organización la unidad de desempeño del colectivo será efectiva y tendrá más oportunidades de implementar la cultura de trabajo en equipo.

En muchas ocasiones la conducta de algunos miembros del personal suele presentar desequilibrios que afectan el comportamiento organizacional de la institución. Los hábitos negativos como la impuntualidad, inasistencia a reuniones, no cumplir con las obligaciones que les asigna el administrador; ocasiona en gran medida la decadencia de la institución y el desprestigio que da la misma ante el público.

El autor señala que la organización debe observar el comportamiento de cada miembro del personal, debido a que, conflictos o problemas fuera de la institución, pueden repercutir en el clima organizacional provocando tensión en las relaciones interpersonales dentro de esta.

Para evaluar el clima organizacional de la institución el administrador deberá evaluar el modo en que los colaboradores perciben la realidad de la organización de lo cual dependen, y como desenvuelven sus actividades cotidianas. Todo lo anterior causa un gran impacto dentro de la institución pues afecta precisamente el nivel anímico de cada colaborador en su puesto de trabajo.

En general, los autores que describen al comportamiento organizacional aciertan a que es una ciencia que estudia la actuación tanto individual como grupal de los colaboradores dentro de las organizaciones, también identifican claramente que esto generará un impacto que puede ser positivo o negativo para la actuación de las organizaciones; por lo que es necesario que los líderes busquen estrategias que persuadan a los colaboradores y los insten a realizar un trabajo adecuado dentro de los planteles educativos en este caso, así como,

buscar herramientas que ayuden a continuar con la comunicación adecuada entre sí dentro de las organizaciones.

En síntesis el comportamiento organizacional se describe como el conjunto de herramientas y estrategias indispensables que los líderes implementan en las organizaciones, con el fin de verificar si existen o no aspectos negativos en el desenvolvimiento de los colaboradores y que estén afectando su rendimiento laboral y en consecuencia el funcionamiento de la institución; en ello también intervienen factores como la motivación del trabajador, el plan de recompensas laborales y el liderazgo asertivo del administrador.

### **1.2.1. Características del comportamiento organizacional**

Para describir a fondo el comportamiento organizacional, es necesario conocer cuáles son aquellos rasgos que pueden contribuir de una forma positiva o negativa en el comportamiento del personal dentro de la institución. Estos rasgos pueden ser dependientes o independientes.

- Dependiente: este rasgo hace referencia a que se necesita de los colaboradores de manera individual para que pueda ejercer sus labores en armonía dentro de la institución y que ello contribuya a fortalecer un comportamiento organizacional de la institución en general. Variables como la productividad institucional, la asistencia puntual a laborar y el desempeño en equipo de los colaboradores, son los pilares fundamentales que sostienen rasgos funcionales de la organización.

Este rasgo se debe de examinar debido a que funge como el centro que definirá el comportamiento de toda la organización que se expresa en todos los niveles organizacionales.

- Independiente: los rasgos independientes son productos resultados a los rasgos dependientes, debido a que, la actuación individual de cada colaborador, al momento de unificarse, provocará un resultado grupal y con ello beneficiará o no la actuación de toda la organización en conjunto.

El ambiente exterior en donde se sitúa la organización es un punto medular que influencia la actuación y conducta del personal y del equipo institucional; en donde se involucra características como los valores, la ética, la cosmovisión individual de cada colaborador y la cultura de la sociedad circundante. Entonces, es indispensable mencionar que el origen al comportamiento colectivo de los equipos de trabajo en los planteles educativos va a depender mucho del contexto social que rodea a éstos.

### **1.2.2. Ambiente organizacional**

Dentro del ambiente laboral de cada institución, pueden intervenir fuerzas externas para la actuación de los colaboradores, debido a la ideología que manejan individualmente; por ello la equidad e igualdad deben ser un punto medular que oriente el liderazgo de los centros organizacionales.

“Todas las organizaciones están integradas en un entorno más amplio, compuesto por distintos ámbitos políticos, económicos, sociales, culturales, nacionales e internacionales, fruto de la globalización” (Franklin & Krieger, 2011, pág. 54) y a todo ese conjunto de ámbitos se le conoce como ambiente organizacional

La era informática y tecnológica que se vive actualmente contribuye a que el pensamiento de cada persona evolucione viéndose reflejado en el comportamiento que pueda poseer dentro de la institución laboral. De ahí parte la idea, de que el mundo exterior a la organización puede influenciar en el comportamiento individual de cada persona, así como su actuación grupal.

Cuando se habla de ambiente, se deben identificar las características del entorno de la institución la cual ejerce sobre estas tendencias de comportamiento organizacional de los trabajadores por lo que las estrategias de mando a utilizar por parte de los líderes deben acoplarse a las condiciones de ese entorno a fin de que no altere el clima organizacional de la institución.

En toda empresa se establecen vínculos entre las personas que no están reglamentados, sino que se generan sobre los valores vigentes en la sociedad, de tal manera que en una organización convergen nacionalidades, colores de piel, ideologías, formas de

pensar, cosmovisiones y géneros de las personas, de esta variedad es responsabilidad del administrador rescatar el talento humano surge de dicha diversidad humana.

Los puntos claves dentro del factor ambiente pueden ser los siguientes: tecnología, la evolución de la sociedad, la adquisición de instrumentos que innoven y que lleven a la organización a requerir actualización constante del personal y la búsqueda de la comodidad y felicidad del personal que tiene a su disposición para que desarrolle óptimamente su talento aplicado a su trabajo.

Por esa razón el administrador debe tener presente que “es clave la percepción del clima de una organización, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral” (Ramos, 2012, pág. 15) lo cual al final define la calidad de funcionamiento de la institución.

En el caso de la administración de centros educativos, “una vivencia diaria entre los colaboradores evalúa el intercambio de percepciones de los miembros del personal,” (Arias, Montiel, & Osorio, 2019, pág. 12) ya que es en el centro educativo donde los miembros del personal docente y administrativo “... pasan la mayor parte de su tiempo, es en este entorno donde las relaciones interpersonales toman una relevancia dado su influencia sobre la calidad del trabajo que permite desarrollar o no un adecuado trabajo en equipo” (Gil, Alfonso, & Iguará, 2015, pág. 6)

El ambiente organizacional puede influenciar todas las percepciones de los integrantes de una organización, debido a que todos los individuos conviven dentro del plantel y como lo indican los autores consultados, pasan la mayor parte del tiempo dentro de ella; teniendo en cuenta que cada persona tiene comportamientos, cultura y valores normados por el estilo de vida que poseen y que en su conjunto definen el clima organizacional de la institución educativa.

Es indispensable que el clima organizacional parta de tres pilares fundamentales, como lo son: la participación, la democracia y la comunicación entre colaboradores; para que ninguno se aisle del equipo de trabajo, sino que, por su parte se sienta familiarizado y perteneciente a la institución.

Cuando se refiere al termino clima organizacional se puede referir al medio en el cual los colaboradores se van a situar dentro de una organización en la que prestan sus servicios; en los cuales se conjugan los modos de actuar de todas las personas, que en su mayoría son influenciados por el ambiente externo en el que viven y lo cual puede contribuir en gran medida a que crezca la organización dentro del contexto social.

La actuación de todo el personal que posee una institución contribuye en gran medida al logro de metas y objetivos que se han propuesto dentro del mismo plantel; cabe resaltar, como se mencionaba anteriormente que el comportamiento de estas personas es normado desde el ambiente social en el que viven; pero, dentro de la organización, se debe sujetar a las normas que van a regir sus actuaciones dentro del medio en el que laboran. De esa cuenta, el clima organizacional puede modificar comportamientos que no estén acordes al nivel de desempeño dentro de la organización.

Entonces, se considera que para lograr una actuación de calidad dentro del entorno laboral se deben establecer normas o principios que rijan la conducta de cada colaborador y que contribuyan a que el colaborador oriente su comportamiento y lo encauce hacia la cultura organizacional de la institución en que labora. “La cultura es una variable organizacional que moldea la identidad de la empresa” (García O. , 2007, pág. 159) “Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite” (Charón, 2007, pág. 90)

“Es el elemento que representa la parte menos visible de las instituciones educativas, pero es uno de los más importantes en el que descansan los demás y sobre el que generalmente hay que actuar para provocar cambios significativos” (Loyo, 2015, pág. 55)

La cultura organizacional, es un conjunto de normas que están regidas bajo manuales, pueden ser físicos o no; sobre los cuales se base la actuación de las personas en equipo de trabajo o de forma individual dentro de los planteles. Cada colaborador a su vez trae consigo ciertos pensamientos, modos de actuar, valores y sobre todo percepciones que lo caracterizan y lo distinguen de las demás personas.

### **1.2.3. Cultura Organizacional**

Los colaboradores que son parte de las empresas dentro de las sociedades presentan de forma individual los siguientes puntos, que contribuyen al actuar dentro de los mismos planteles, estos son:

Los hábitos, considerados como las costumbres que cada ser humano adquiere dentro de su núcleo familiar y a lo largo de su vida académica, surgen al final del “conjunto de creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de estas organizaciones” (Chiavenato, 2007, pág. 72). De tal manera que las creencias, se configuran su cosmovisión e ideología que el individuo aplica a su diario vivir y son en gran medida normadas por su mente y que según su experiencia responden a lo verdadero que determina su actuación dentro de la sociedad y la organización laboral.

Las normas, son las bases sobre las cuales parte la conducta del ser humano, siendo el primero formador de estas, el hogar de cada persona; por lo que es indispensable que a lo largo de su vida familiar y de su proceso de formación académica y profesional se ejerciten y pulan ya que estas normas regirán su vida laboral cuando sea adulto productivo.

Los valores, por su parte, son innatos en el ser humano, rigen la postura adecuada en relación con sus actuaciones, este concepto es intrínseco en cada ser humano, puesto que los valores se ven reflejados en sus actitudes frente a sus compañeros de trabajo; como las normas que guían su comportamiento individual dentro del clima organizacional.

Las actitudes son manifestaciones de comportamiento de cada persona en el ambiente laboral que pueden ser adquiridas en la experiencia que las personas recogen durante su vida.

La expectativa personal. Se entiende como la creencia que el ser humano tiene a largo plazo sobre alguna tarea u objetivo que se ha trazado, es decir, proyectando su vida hacia el futuro, con la ayuda de su actuación social y productiva en búsqueda de sus metas; algunas veces puede ser utópica.

La mezcla de los anteriores elementos portados en la conducta de cada miembro de la organización da como resultado la cultura organizacional de una institución; por lo que cabe destacar que la organización deberá normar la actuación adecuada del personal dentro

de los equipos de trabajo, mediante reglamentos internos a fin de garantizar una mejor convivencia y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Cuando se conjugan las características individuales, dentro de los equipos de trabajo, se obtiene como resultado el comportamiento que puede ser o no el apto para la actuación dentro de la institución; por ello es necesario que existan normativos internos que regulen la actuación de todo el personal.

La cultura organizacional está hecha, como se ha establecido anteriormente, por todas esas características individuales de cada persona, que, al unificarse en todo, da como resultado una tendencia en la actuación del equipo de colaboradores de toda la organización.

Tanto el comportamiento organizacional entendido como la actuación de las personas frente a su puesto y equipo de trabajo y el clima organizacional, está influenciado por el ambiente externo del plantel en primera instancia, el cual impacta directamente en el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo. Debido a que cada individuo proviene de un ambiente diferente, los elementos que se conjugan en la cultura organizacional dentro de la institución requieren de un soporte administrativo el cual es el reglamento interno.

Haciendo énfasis, en el comportamiento de los colaboradores dentro de las organizaciones, existen niveles que rigen esta actuación, que parten desde lo individual, hasta lo institucional, siendo ellos;

#### **1.2.3.1. Micro comportamiento**

En la organización el comportamiento de los empleados se empieza a analizar desde la forma individual de ser de cada persona, lo cual repercute contundentemente en el área laboral de la institución. Este análisis es considerado el más complejo, debido a que cada persona es un mundo y por ende es muy tedioso controlar la mente de cada persona. En ocasiones existen colaboradores que no se les puede acoplar al nivel o a las normas en las que se rige la institución.

Este nivel trata de uno de los principales actores dentro del Comportamiento Organizacional: el ser humano o el individuo. Esto se puede decir, porque de acuerdo con el comportamiento de cada persona se verá reflejado en el comportamiento de la organización. La suma de formas de ser de los miembros de una organización crea el comportamiento organizacional que identifica a ésta. (Rodríguez, 2012, pág. 4)

Este nivel de análisis “identifica el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización” (Chiavenato, 2009, pág. 10) Los autores resaltan que este tipo de comportamiento dentro de la organización se centra solamente en cada individuo que trabaja en ella y que el estímulo o motivación que tenga sobre su trabajo será clave para tener un comportamiento adecuado durante su estadía laboral dentro de la institución. Es necesario entonces que los líderes velen por el comportamiento organizacional desde este nivel de análisis, debido a que es el punto clave del comportamiento en la organización es el individuo.

La finalidad de este nivel de análisis del comportamiento organizacional establece las características que impactan o no a cada colaborador dentro de la institución, dicha información se puede observar en la hoja de vida que presenta la persona al momento de ser contratado. Un estudio a nivel micro del comportamiento organizacional toma en cuenta las siguientes variables:

- Percepción. Es la concepción que cada individuo o socio de la empresa tiene para comprender el mundo a través de sus propios conocimientos, así como la definición que posee sobre determinadas áreas.
- Valores. Son las normas o modos de comportamiento del individuo, que son heredadas y transmitidas por la sociedad a la cual pertenecen. Los valores determinan el modo de comportarse del individuo, tanto de forma correcta o incorrecta. Por esa razón los individuos poseen ciertos valores, que afectan positiva o negativamente a ellos mismos, y en consecuencia al comportamiento y cultura organizacional.
- Actitudes: Van de la mano con los valores que practica cada persona, por lo que se presenta como la postura mental, que fundamente su accionar productivo en la organización como producto de su estado de ánimo. Esto se puede concebir como la percepción que se tiene acerca de la persona dentro del área laboral en la cual se evidencian sus actos de empatía, honestidad, orden, disciplina, lealtad, unidad de equipo, valoración a sus compañeros de equipo y conciencia laboral en cuanto a cumplir a cabalidad sus responsabilidades de trabajo.

- **Personalidad.** Es el conjunto de rasgos y cualidades que configuran la particular forma de ser de una persona que lo diferencian de los demás. Esta diferenciación individual determina la forma en la que el individuo desarrolla sus actividades laborales dentro del clima organizacional de la institución. La personalidad del individuo en el trabajo responde a las condiciones emocionales y mentales que posea.
- **Aprendizaje:** Es el proceso natural o inducido de la adquisición de conocimientos y destrezas mediante el aprovechamiento de sus habilidades natas. En el contexto laboral, la obtención de conocimiento por parte del individuo se da mediante la acumulación de experiencias laborales que vaya teniendo a lo largo de su vida, con lo cual se recaban distintas aptitudes que van asentando sus capacidades y destrezas para ejecutar sus funciones dentro de la organización. Cabe aclarar que “las personas cuentan con habilidades, a diferencia de las aptitudes; éstas son las capacidades adquiridas para realizar determinada actividad o tarea, normalmente deriva después de un proceso de capacitación o un proceso de aprendizaje” (Guzmán, 2019, pág. 3)

En el centro educativo investigado se tiene como referencia de lo mencionado por el autor consultado, la capacidad didáctica de los docentes; algunos están enfocadas hacia la innovación y el constructivismo didáctico dentro del salón de clases. Una docente indicó estar capacitada para utilizar la tecnología al momento de impartir su docencia. Otros docentes utilizan formas lúdicas como imágenes u objetos para realizar los procedimientos matemáticos, es ahí donde se observa el potencial del comportamiento organizacional a nivel micro de cada docente y con estos datos se puede medir el impacto positivo que se tendrá en el comportamiento organizacional del instituto para la atención de los estudiantes.

Otro punto muy reflejado dentro de la organización son los valores que cada persona posee, y estos depende del círculo familiar donde crecieron. Si en el hogar no se han inculcado valores y principios relacionados a la proactividad en el trabajo, muy difícilmente el colaborador se va a adaptar al comportamiento de la institución donde labora. Dentro de este ámbito también intervienen factores como lo pueden ser: el estado civil de la persona, el sexo o su ideología, que pueden ser positivos o negativos para la institución en general.

En relación con lo antes mencionado, los autores señalan que deber ser el líder de lo organización quien pueda identificar las variables que puedan ser aprovechados para fortalecer el comportamiento organizacional de la institución.

Dentro de las instituciones educativas, los directores deben de velar porque el comportamiento organizacional sea funcional y acorde a las exigencias laborales de la institución. Los docentes son la base productiva de los centros educativos, por lo que el liderazgo de los directores tendrá a bien supervisar el trabajo de cada docente, para luego indagar si se siente bien o mal, así como darle asesoramiento, inducción especial y fortalecer sus actitudes proactivas en el espíritu laboral de los educadores. Este proceso de atención directa al comportamiento organizacional a nivel micro se debe hacer a lo largo de todo el ciclo escolar, para que desde el nivel individual se vean los resultados positivos a nivel del comportamiento organizacional de toda la institución.

#### **1.2.3.2. Meso Comportamiento**

En este nivel se estudia todas aquellas relaciones que los colaboradores de la organización tengan entre un mayor número de personas que pertenezcan a la misma área. Es importante resaltar que acá se debe de comprometer a los equipos de trabajo que vayan hacia un mismo fin determinado. “Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo” (Chiavenato, 2009, pág. 10)

En esta dimensión, debemos estudiar en todo su esplendor las relaciones interpersonales, los roles que asumen las personas dentro de un equipo de trabajo, los procesos de comunicación, liderazgo, toma de decisiones que son claves para lograr un mejor desempeño y productividad. (Rodríguez, 2012, pág. 5)

Los autores se centran ahora en las relaciones que cada individuo logra tener con su equipo de trabajo. Se observa que, dentro de cualquier organización, esta se divide en niveles de mando y su vez en equipos de trabajo; lo más indispensable en el meso comportamiento, es el estudio de esos equipos de trabajo, puesto que como se estableció en el nivel anterior,

el comportamiento de cada individuo, da como resultado un comportamiento a nivel de grupo, en este caso, las relaciones de cada ser humano, son importantes para generar un comportamiento organizacional de la institución.

En este nivel se unifica cada característica conductual de cada colaborador, con el fin de generar más actitudes positivas dentro de la organización a la que pertenecen, así como generar el comportamiento adecuado dentro de la misma institución. Si alguien no se comporta adecuadamente, puede desbalancear la armonía del clima organizacional, al conformarse los grupos informales que pueden afectar el funcionamiento general de la institución.

Los grupos formales son los que el administrador lidera y diseña para trabajar dentro de la institución, se reflejan dentro del organigrama institucional, selecciona a sus miembros en función de las metas institucionales establecidas en la planificación anual.

Los grupos informales son aquellas estructuras que se dan dentro de la institución por afinidad de sus miembros dentro del clima organizacional, pero que no han sido organizadas por el líder y no se estructura dentro del organigrama, por lo que pueden ser en gran parte influyentes en el comportamiento organizacional y por consiguiente en el clima organizacional.

Dentro de este espacio es donde se ve cuál es el compromiso del personal en el cumplimiento de todos los objetivos trazados en el plan anual y en la filosofía institucional; así como el liderazgo lo pueden poseer algunos colaboradores y lo manifiestan con su empoderamiento laboral, este elemento organizacional debe emerger de la calidad del desempeño del administrador como líder formal de la institución.

Como líder se deben de buscar alternativas de soluciones a conflictos que puedan llegar a suceder dentro del equipo de trabajo, para ello debe de ejecutar con los empleados dinámicas integradoras para trabajar en armonía y cumplir lo escrito en las metas y objetivos de dicha institución.

Dentro de este nivel se debe de investigar los roles que cada individuo juega dentro del equipo de trabajo, así también cual es el canal de comunicación que utilizan y cuál es la estrategia para el cumplimiento de lo planificado.

En la institución educativa se implementa este nivel de tratamiento del comportamiento organizacional en el momento en que se trabaja en equipo para actividades enfocadas a la organización de días festivos como: día del cariño, día de la madre, día del padre, para los cuales se crean comisiones de trabajo para que la actividad sea realizada con éxito. Otras actividades pueden ser los actos cívicos que se realizan los lunes de cada semana; así también cuando se organizan los equipos de docentes y estudiantes para el proceso electoral del gobierno escolar.

Todos los equipos de trabajo conformados por docentes se incluyen con funciones específicas en el Plan Educativo Institucional (P.E.I.) a principio de cada año y es necesario que a nivel individual cada profesor se integre al equipo de trabajo que más le provoca interés de desempeño.

### **1.2.3.3. Macro Comportamiento**

El macro comportamiento dentro de las instituciones es la unión general de todas las cosmovisiones y formas de pensar de los individuos que integran el equipo de trabajo y al final configuran el comportamiento organizacional de las instituciones.

Los niveles de eficiencia y eficacia en el quehacer laboral son producto de la combinación de fuerzas de todo el personal las cuales se sustentan en el comportamiento a nivel meso y micro expresados como un todo en el comportamiento organizacional de la institución, por tal razón el macro comportamiento organizacional “Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macro organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras” (Chambilla, 2017, pág. 20)

Este tipo de comportamiento se enfoca hacia las metas y objetivos que la organización, se estructura desde el momento de su concepción a través de métodos que de una u otra forma se concretizarán en el perfil del desempeño institucional. Para lograr cumplir las metas a cabalidad es necesario que tanto individualmente como en los equipos de trabajo, cada colaborador a través del liderazgo de la dirección, participe con dinamismo para asumir las estrategias concebidas que le permitirán cumplir las expectativas de desarrollo institucional.

No se puede dejar de lado el marco jurídico y el cumplimiento de las normas que dicta la organización, es decir la conducta de cada persona y equipo de trabajo dentro de la organización “Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo” (Chiavenato, 2009, pág. 10)

Todas las personas que laboran en cualquier institución tienen algo en común; es el servir con excelencia a los usuarios y con ello tener una posición de competitividad productiva dentro del entorno social. El empleado, además de ser apasionado en el cumplimiento de las funciones de su puesto de trabajo satisface sus necesidades de realización personal y profesional, ofreciendo un buen nivel de calidad del servicio prestado a los usuarios.

Características como la antes mencionada incide en gran medida a que las competencias individuales de cada persona se vuelvan grupales, de tal manera que se olvidan las enemistades entre los mismos colaboradores y aúnan esfuerzos por un mismo fin; por ello se indica que el comportamiento meso y micro puede llegar a cambiar y mejorar el macro comportamiento de las instituciones.

Ambos autores coinciden en que el macro comportamiento busca la excelencia a nivel de toda institución, con ello se verá reflejado el verdadero trabajo en equipo de todos los colaboradores y también la conducta que se espera para generar una mejor empresa a nivel local, es necesario entonces que cada miembro de la organización tenga bien centradas las

metas a las que se quiere llegar, para no perder el camino y con ello mejorar aún más su centro de trabajo.

En síntesis, se puede observar que los tres tipos de comportamiento mencionados anteriormente tienen su grado de complejidad, debido a que cada ser humano es diferente y asume estrategias para elevar su confianza y comportamiento en beneficio de la organización en la que está trabajando.

El comportamiento individual repercute en gran medida en el grupal, por lo que es necesario mantener a todos los colaboradores y equipos en un nivel de comportamiento apto, para que no se vean entorpecidos entre sí; para que al momento de evaluar el macro comportamiento se pueda observar el compromiso de toda la organización para con su servicio brindado a los usuarios.

Todos los niveles de comportamiento son importantes puesto que van concatenados el uno con el otro, de tal manera que, si por alguna razón se descuida cualquiera de los tres niveles, los resultados negativos afectarán a toda la organización.

#### **1.2.4. Actitudes en el trabajo**

En las instituciones educativas tanto director como docentes deben demostrar la mejor actitud hacia todas las actividades e imprevistos que surgen durante el año escolar, todo debe ser siempre en armonía y solucionar las situaciones con trabajo en equipo, todo esto hace que el establecimiento supere etapas que sean complicadas, dependiendo de la unión de todo el grupo de colaboradores que se dispongan.

La actitud en el trabajo “se muestra como una capacidad que opta la persona frente a una determinada situación laboral” (Conde & Lafora, 2014, pág. 29). Para ello los colaboradores deben ser sometidos a pruebas dentro de la institución para verificar el rendimiento y la eficiencia laboral que posean, es ahí donde se debe de implementar buenas actitudes para superar los obstáculos a los que sean sometidos. El líder observa el desempeño del colaborador y con ello califica el rendimiento que ha demostrado durante su prueba laboral.

“El daño de las actitudes laborales de un empleado puede generar ausentismo, mayor índice de rotación, productividad, entre otros a nivel del comportamiento macro de la organización” (García, 2015, pág. 16). Cuando la actitud negativa de los colaboradores aumenta, esto repercute dentro de la institución de manera muy álgida, puede ocurrir desde cambios drásticos en el personal porque no demuestran motivación laboral, porque no ejecutan bien su trabajo y porque este comportamiento genera niveles mínimos de producción.

Si el director del establecimiento educativo posee una actitud negativa en la institución bajo su mando, posee un carácter que no es el adecuado, no se presenta oportunamente a sus actividades, no le toma interés a la solución de los problemas laborales; rápidamente la institución puede perder la columna principal que sostiene el comportamiento organizacional, porque su actitud anómala como líder, puede generar un distanciamiento de sus equipos de trabajo, una comunicación inadecuada con ellos y una libertad coartada de la creatividad laboral de los docentes del plantel educativo. Esto puede dar como resultado, el deficiente servicio para los estudiantes atentándose así al prestigio de la institución en el contexto.

#### **1.2.4.1. Componentes de actitudes en el trabajo**

La actuación de los colaboradores frente a su puesto de trabajo y en general a toda la empresa en la que labore, tiende a conjugarse con tres pilares fundamentales, los cuales son: los conocimientos que pueden ser empíricos o científicos; así como el afecto que tiene por su institución y que tanto será capaz de hacer dentro de la misma y por último su actuación medida por las normas en las que se rige la organización. Los tres pilares estudiados a mayor profundidad son:

##### **1.2.4.1.1. Componente cognoscitivo**

Es todo aquel aprendizaje que el colaborador ha tenido alrededor de su vida, a través de su propia experiencia sea esta laboral o educativa, todo esto prepara al individuo para tener actitudes positivas frente al desempeño de su puesto de trabajo. Los individuos son “influenciados por la forma de aprender y disponer de conductas genéticamente programadas

para adaptarse a escenarios completamente complejos”. (Muñoz, Aular, Reyes, & Leal, 2010, pág. 256), por lo que en el desempeño de un puesto de trabajo el individuo se ve en la necesidad de implementar sus conocimientos y habilidades que deben fortalecerse con las experiencias reales que van alimentando su caudal de conocimientos para desempeñar sus funciones laborales.

Según las dificultades que puedan rodear al individuo, así será la respuesta que su experiencia en el medio le dé para solucionar los problemas que se le presentan. En las instituciones educativas, los docentes se encuentran altamente preparados para cualquier eventualidad que pueda ocurrir, guiados por su misma experiencia.

#### 1.2.4.1.2. Componente afectivo

El amor que le tenga el empleado a su institución se reflejará en su comportamiento laboral, lo cual deberá fortalecerse con las acciones de los líderes es forjar un clima organizacional afable, de espacios físicos y de recompensas, que logren estimular el trabajo de los colaboradores en el contexto de las instituciones. Todo ello incrementa el afecto que cada colaborador tendrá por la institución lo cual se expresará en el desempeño de su cargo dentro de la institución.

Desde esta perspectiva, el colaborador se desempeña guiado por sus sentimientos hacia la institución, así también según el nivel de confianza que siente tener de sus superiores al momento de desempeñar su puesto de trabajo. La mejor energía laboral “se encuentra enlazada con la emoción y el sentimiento de la persona” (Garcia, 2015, pág. 11).

#### 1.2.4.1.3. Componente conductual

En este componente al colaborador le son impuestas las tareas por el administrador, su profesionalismo lo hace aceptar el trabajo que se le ha sido asignado y lo debe de realizar; este punto se enfoca en las normas que tienen las organizaciones y que los colaboradores deben de cumplir. El componente conductual del comportamiento individual en el trabajo,

“se basan en la confrontación del individuo con una situación voluntaria u obligada de la situación” (Zárate, 2012, pág. 38).

Más que las tareas que pueda designar quien dirija la institución, también se ve inmersa la cultura organizacional que la institución posee, ya que todas aquellas normas que rijan el quehacer individual, los valores que hay que poseer para ser miembro de la organización deben fundamentar su capacidad de confrontar sus obligaciones de trabajo.

#### **1.2.4.2. Tipos de Actitud laboral**

La actuación de los colaboradores y líderes tiene impacto en el ambiente laboral y el funcionamiento de la institución, esto va a contribuir en gran medida en el nivel de identificación de los empleados para su institución. La actitud laboral de los empleados obedece a los siguientes factores:

##### **1.2.4.2.1. Satisfacción en el trabajo**

Cuando el colaborador posee una actitud positiva en el trabajo, hace con mucha dedicación lo que se le pide, se siente bien haciendo su trabajo, manifiesta motivación para realizar las funciones de su puesto, tiene autoestima que lo impulsa a realizar efectivamente su labor, se desempeña con plenitud dentro de la institución; expresa claramente su satisfacción en el trabajo. Este sentir es “la actitud general de la persona hacia su trabajo” (Hannoun, 2011, pág. 15).

Si en complemento a esto, la organización le ofrece al empleado, un salario racionalmente justo, equipa adecuadamente las instalaciones de su puesto de trabajo, cuando el estilo gerencial del administrador provee un excelente clima organizacional, que propicia su adecuado desempeño a nivel de equipos de trabajo y le infunde seguridad y confianza en su trabajo; la realización personal y la satisfacción en el trabajo del subordinado se perfila como un seguro aporte para que el comportamiento organizacional sea proclive al desarrollo productivo de la organización.

#### 1.2.4.2.2. Participación en el trabajo

Cuando se involucra a los colaboradores en la búsqueda de soluciones a los problemas que se suscitan en el trabajo de la organización, ellos se identifican más con su institución y asumen su compromiso de desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo. Es responsabilidad de los líderes de la organización buscar el fortalecimiento del espíritu de buen desempeño de cada colaborador. “Una variedad de formas institucionales de trato al trabajador, persigue conseguir la cooperación de los trabajadores en el desarrollo productivo de la organización” (de Buen Lozano & Morgado, 1997, pág. 255).

Con el implemento de estrategias de participación de los empleados en los problemas propios de la organización propicia la retención de los empleados dentro de la organización reduce el índice de despidos y aumenta la productividad de ésta gracias a la motivación que experimentan los empleados por participar en las decisiones de alto nivel de la organización.

#### 1.2.4.2.3. Compromiso con la organización

Con el fomento de incentivos laborales se estimula a los colaboradores a participar en la toma de decisiones de la organización. Este elemento de la administración de personal provoca que el colaborador se sienta identificado con la organización y de esto se obtiene el compromiso del empleado para con su organización laboral. El compromiso del empleado para con su organización laboral “determina el nivel de su identificación como trabajador y si se siente parte de la organización” (Garcia, 2015, pág. 12).

Si el colaborador se siente parte de la organización, será más productivo y dará como resultado mejor calidad y mayor producción de su puesto de trabajo. Es deber del líder motivar y hacer que los individuos crean en el valioso papel que juegan los empleados como miembros de la organización y como baluartes del talento dentro de la misma.

### **1.2.4.3. Buen desempeño**

Dentro del ámbito organizacional, este término es conocido como la recompensa que se le da al colaborador que haya tenido un excelente desenvolvimiento durante un ciclo de trabajo. Este aspecto tiene como fin primordial, premiar y distinguir al primer lugar de calidad de desempeño entre los empleados, con el afán de reafirmar la orientación del sentido de pertenencia de éstos hacia la organización, a fin de conectarlos a la búsqueda de los mismos objetivos a nivel general y sobre todo fomentar el trabajo en equipo dentro de la misma.

El factor de la motivación del empleado para alcanzar un buen desempeño en su puesto de trabajo dependerá de donde esté ubicada socialmente la institución, cuáles son sus motivaciones laborales, y cuál es su perspectiva personal respecto a su futuro como empleado dentro de ella. Este ámbito requiere de mucha observación del administrador debido a que debe de tener un estricto patrón de evaluación para verificar quienes han realizado mejor el trabajo durante el mes, año o jornada en la que dure el proyecto de incentivos laborales.

“Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins & Judge, 2009, pág. 175) se engloban en un procedimiento protocolario de evaluación del desempeño dentro de la organización.

En las instituciones educativas es necesario que el desempeño de todos los docentes vaya en una misma dirección, que es brindar un servicio educativo de calidad para el estudiante, lo cual redundaría con el aumento de la matrícula estudiantil, las capacitaciones de los docentes el crecimiento de su infraestructura y sobre todo la reafirmación de su prestigio institucional.

Todos los objetivos de desarrollo de la organización poseen estrategias que deben realizarse en conjunto e individualmente, es ahí donde el director observa quienes se están interesando más en cumplir los planes de desarrollo institucional y quiénes no. Ese diagnóstico plantea necesidades de realizar acciones tendientes a atender la motivación laboral del personal que no cumple con lo requerido; por lo que se pueden instituir actos

como refacciones de honor, convivios, diplomas de reconocimientos y hasta menciones honoríficas para los empleados que demuestran buen desempeño de su cargo.

“Es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas” (Chiavenato, 2009, pág. 236). El papel del líder es demostrar confianza hacia sus subordinados, ser empático al momento de evaluar el cumplimiento de sus responsabilidades y sobre todo de fortalecer procesos de atención a los empleados como dignos clientes internos a fin de elevar su motivación en el trabajo.

En los centros educativos el director realizará su trabajo pensando en el bienestar de su personal, puesto que de este aspecto depende el logro de las metas contenidas en su plan anual al finalizar el ciclo escolar. En ese sentido su cargo, debe esforzarse por fortalecer la unión de los docentes al laborar para el plantel educativo. Para ello debe implementar estrategias que estimulen la motivación de los empleados.

Cada miembro del personal es sumamente importante dentro de la organización, la intensidad de su desempeño es individual, responde a su nivel de preparación para trabajar y dar lo mejor de sí en su puesto de trabajo. La dirección de su desempeño es considerada como el camino correcto en donde debe de ir su labor en pro del desarrollo de la organización, asumiendo estrategias adecuadas para no cometer errores que puedan afectar la imagen de la institución y, por último, la persistencia que es conocida como el lapso que durará el proceso de su particular desempeño laboral para llegar a la meta trazada por la institución. “Los tres elementos clave para el buen desempeño del empleado son: intensidad, dirección y persistencia durante el desempeño de su puesto de trabajo” (Robbins & Judge, 2009, pág. 175).

#### 1.2.4.3.1. Autoestima en el trabajo

Dentro del ámbito organizacional, es considerada como la fuente que despierta al máximo las habilidades, así como las limitaciones que poseen los seres humanos para desarrollar adecuadamente su trabajo. Pero al momento de expresar libremente las habilidades que se tienen, se debe de establecer lo intrínseco de las personas.

Los niveles de liderazgo deben proveer confianza en el personal al momento de ejercer sus funciones. La palabra que enmarca la autoestima es la confianza en sí mismo que se establece en el sentir de cada persona, y se asienta en su conciencia al momento de realizar operativamente su trabajo dentro de la institución, lo cual fundamenta la autoestima personal del empleado.

Si dentro del grupo de trabajo se posee una baja autoestima el administrador debe de utilizar mecanismos que hagan subir este elemento emocional en los trabajadores para garantizar un buen nivel de desempeño y por consiguiente un buen nivel de capacidad productiva de los puestos de trabajo de la institución.

En las escuelas la alta autoestima del profesor establece conexiones afectivas con los estudiantes quienes son capaces de observar cuando el docente tiene confianza en sí mismo lo cual es clave fundamental para su desempeño al frente del grupo.

Del mismo modo, es necesario que la persona que tiene funciones de director o líder de la organización tenga confianza y certeza en las actividades que realizarán los miembros de su organización. De su estado de ánimo y sus habilidades como director, depende el aumento de motivación en sus subordinados.

Es fundamental que dentro del ámbito laboral que el líder de la organización posea autoestima adecuada, porque cada individuo la acumula con sus experiencias y vivencias positivas “se basa en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que sobre ellos mismos han ido recogiendo durante su vida” (Romero & Jaramillo, 2010, pág. 14) y que se alimentan aún más con las responsabilidades asumidas en su puesto de trabajo.

“La búsqueda de autoestima sería pues una fuerza motriz generadora de motivación” (Dolan, García, & Díez, 2005, pág. 48). Dentro de la organización y todas sus ramas, se establecen lazos estrechos para llegar a tener una motivación en el colaborador, debido a que cuando uno logra tener una autoestima positiva, a través de toda su vida laboral, estará en la capacidad de estar siempre motivado dentro de la institución. Si se selecciona una gran

cantidad de colaboradores con motivación laboral por sus años de experiencia, se logrará entonces generar una organización altamente productiva, que creará un clima organizacional de armonía y trabajo de los colaboradores exitosos. Esto depende en gran medida del líder de la organización.

“La autoestima, no está definida por ningún aspecto que no esté determinado por la voluntad de la persona, depende completamente de la racionalidad de esta, su honestidad e integridad” (Pastor & Alvan, 2017, pág. 12).

Cuando se involucra a la voluntad dentro del ámbito organizacional, esta es la facultad que posee el individuo para tomar decisiones a la hora de realizar las tareas de su puesto de trabajo, entonces nadie puede dominar la autoestima de ninguna persona.

Si los colaboradores realizan decisiones positivas para la institución, entonces tendrán una buena autoestima debido a que se premiará su esfuerzo y dedicación por parte de los líderes de la institución. Las acciones positivas en el trabajo les proveerán un aprendizaje constructivista que los hará crecer como empleados y como personas.

#### 1.2.4.3.2. Realización personal en el desempeño

Se considera que un colaborador manifiesta realización personal en su desempeño cuando dentro de la organización realiza con excelencia sus funciones y amplía su puesto ejecutando cualquier tipo de funciones extra que se le haya asignado, es en este punto donde se asume el criterio de que el colaborador siente que se realiza personalmente dentro de la institución.

El trabajador puede sentirse realizado también cuando vive lo que está haciendo, cuando aprovecha su potencial profesional y de su puesto de trabajo, que lo lleva a tener una excelente relación con todas las personas que conviven dentro y fuera de la institución, no solo tras el cumplimiento de objetivos y metas.

Dentro de la educación, el docente se ve completamente útil y realizado, cuando ve el avance de los contenidos impartidos, en las competencias y los logros de aprendizaje de cada estudiante. Del mismo modo, esta situación se expresa en el director que ve con gran alegría y satisfacción a todo el personal a su cargo, trabajando con mucho ahínco en su puesto de trabajo.

El trabajo es considerado para el hombre, como su desempeño tras la búsqueda de una meta en medio de obstáculos extrínsecos e intrínsecos, ante los cuales implementa estrategias y herramientas que lo ayudan a realizar el trabajo de una forma excelente por convicción propia.

“No sólo en la forma sino también en su contenido, la actividad laboral depende de la vivencia y visión moral del trabajador” (Izquierdo, 2006, pág. 87) que lo nutre de experiencias laborales que el colaborador valora como nuevos aprendizajes en su carrera. Por esa razón mientras más habilidades y experiencias obtiene el empleado en su puesto de trabajo, mejor será la calidad de su desempeño y los resultados obtenidos le avizoran su crecimiento personal y profesional dentro de la institución.

Al momento de realizar sus tareas se puede observar que el nivel de autoestima del empleado incide en su motivación para desarrollar su puesto de trabajo, entonces producto de la evaluación de su desempeño, el colaborador será recompensado por su líder consolidando así su realización personal dentro de la institución.

Se concatenan dentro del ámbito organizacional la motivación, la autoestima, y la realización personal como punto positivo para llegar a desarrollar competencias laborales.

#### **1.2.4.4. Criterios de reconocimiento monetario y no monetario**

Para cualquier organización es difícil mantener un desempeño adecuado entre los colaboradores por ello el reconocimiento es útil para que los individuos se sientan identificados y sobre todo empoderados para realizar su trabajo dentro de la institución, es

por ello por lo que se debe de identificar los criterios para reconocer la labor de los colaboradores.

#### 1.2.4.4.1. Reconocimiento Monetario

Este tipo de reconocimiento consiste en que la institución premie al individuo que se ha esforzado al máximo y haya cumplido una cierta cantidad de metas a nivel institucional, con un premio de dinero en efectivo. El fin primordial de todo esto, es crear en todos los colaboradores el deseo de superarse y esforzarse al máximo para recibir estos incentivos laborales.

“El enfoque tradicional se remonta desde las primeras teorías administrativas de Fayol y Taylor hasta las teorías de procesos, las cuales planteaban que el individuo está motivado por el reconocimiento económico en que el individuo busca ser reconocido por sus compañeros” (Carranza & Sandoval, 2017, pág. 56) Ahora bien en algunos países los “incentivos monetarios pueden consistir en descuentos de un impuesto o una recompensa monetaria que se asigna no como descuento sino como premio y que generalmente es probabilística (sorteo de dinero)” (Giarrizzo, 2012, pág. 13)

Los autores consideran al reconocimiento monetario, como aquel que se hace de una forma física a los colaboradores más sobresalientes de una institución, como lo pueden ser cheques, descuentos, dinero físico o también dinero electrónico, que los impulse a seguir adelante. Apuntan a que el colaborador que es premiado es un modelo para seguir y se distingue de los demás compañeros, por el esfuerzo demostrado.

Esta premiación, se puede realizar después de la verificación del desempeño laboral, y se le otorga al mejor colaborador que ha destacado en su puesto. Como bien se establecía anteriormente esta técnica se utiliza para que los niveles de eficiencia entre los colaboradores no decaigan, sino que se mejoren año con año.

#### 1.2.4.4.2. Reconocimiento No Monetario

Es muy importante que, dentro de las instituciones, se busque fortalecer de manera intrínseca a los colaboradores. Los simples premios como el empleado del mes o una medalla que condecere su arduo trabajo dentro de la institución motivan al personal, a mejorar su desempeño dentro de la institución. “Las premiaciones no monetarias pueden ser un día libre, un diploma o una foto como el colaborador del mes” (Carranza & Sandoval, 2017, pág. 56)

La motivación tiene mucho que ver al momento de incentivar a cada colaborador con premios no económicos, por ello es por lo que se deben de buscar los artículos que mejor se adecuen a los ambientes en los que se desarrolla la institución, muchas veces una medalla o un diploma, es más que suficiente para que el colaborador pueda sentirse valorado por su desempeño en pro del prestigio de la institución.

Las recompensas no económicas influyen positivamente en el desempeño laboral; en particular, este tipo de reconocimientos están compuestos o caracterizados por el desarrollo de la carrera, el clima de trabajo principalmente como mayor impacto para llegar a motivar a los empleados con un alcance individual frente a su seguridad en el empleo. (Medina, 2016, pág. 21)

Dentro de las instituciones educativas no se practica este tipo de reconocimiento, debido a que la naturaleza de desempeño de los empleados es impulsada más por un valor económico. El estilo de reconocimiento llama la atención porque se premia a la excelencia de desempeño de quién ha demostrado trabajar incasablemente por la razón de ser de la institución e inspira inherentemente a los demás compañeros de trabajo generando una instancia de motivación laboral de forma intrínseca dentro de la organización.

Los dos tipos de reconocimientos son efectivos, pues lo que se busca es incrementar la productividad de los colaboradores y al mismo tiempo animarlos a no decaer.

Es necesario que dentro del actuar pedagógico puedan implementar estas acciones, y que no creen divisionismos ni enemistades entre los mismos docentes, sino que activen más ese arte de educar y con ello los planteles educativos valoren a los empleados como personas y no máquinas.

## **Capítulo II**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1. El director**

Es conocido como aquella persona que funge como un todo para el centro educativo; vela por el bienestar de sus docentes y personal administrativo, en calidad del trato que reciben por parte de él como líder de la institución, así como de sus mismos compañeros de equipo. Y también vela por la integridad de los estudiantes y de los padres de familia en relación al trato que los docentes le puedan dar al niño, niña o joven al que se está atendiendo.

Ser líder de un centro educativo, también es tener la responsabilidad de representar a la institución a través de los marcos: pedagógicos, en relación a los cambios que pueda haber del currículo que guía la educación u otros temas de enseñanza/aprendizaje; administrativos, porque por él o ella corren los documentos de importancia de la entidad, y que pueden ser de docentes o de estudiantes, debido a esto el director es la persona con la competencia para firmar cualquier expediente escolar que sea necesario y con ello cumplir legalmente con el ciclo educativo de cualquier estudiante.

“El director del centro educativo está llamado a liderar los procesos mediante los cuales el centro educativo satisfaga esas expectativas” (González, 2006, pág. 241). Dentro del contexto educativo, el director debe de transformar su posición de una persona centrada en el mando y la vigilancia constante, a una donde pueda liderar el equipo que él encabeza; en donde exista empoderamiento, al momento de realizar actividades que llamen a la convivencia de todo el plantel educativo; también que exista la empatía hacia sus colaboradores para cuando alguien necesite ser escuchado o apoyado. Cuando existe un líder dentro de la institución, se apuesta hacia mejores planes para atender a la sociedad en la que se está ubicado, y con ello se pueda cubrir el nivel de exigencia de dicha población.

Para cualquier centro educativo es necesaria la figura del director, que trabaje por cambiar paradigmas obsoletos del aprendizaje tradicional, y transforme positivamente con la innovación la pedagogía que enseña en el plantel; para beneficio del estudiante y despertar las competencias y habilidades innatas en él.

Toda persona que desempeñe el papel director debe de fortalecer su liderazgo institucional dentro del centro educativo, para que la armonía prevalezca dentro de su claustro, además está llamado a preocuparse por la integridad de cada persona que pertenezca a su área educativa y no ser tradicional en su puesto de trabajo.

### **2.1.1. Clases o tipos de director**

Cada centro educativo posee diferentes enfoques en relación a los procesos pedagógicos y administrativos que poseen; haciendo que algunas instituciones sean más innovadoras que otras y creando no solo aprendizajes significativos, sino que además buenos tratos en el comportamiento y clima organizacional de sus colaboradores.

Para que la institución innove su proceso educativo en la sociedad, es necesario que quien dirija la institución deba de poseer los conocimientos que a través de su experiencia y formación académica haya ido adquiriendo debido a que la figura de director “en cierto sentido, un poder personal que permite influir en los demás por medio de las relaciones existentes. Esta influencia supone una transacción interpersonal, en la que una persona actúa para provocar o modificar un comportamiento” (Antonio & Herrera, 2019, pág. 34)

Como se ha indicado anteriormente, en todas las instituciones se trabaja de una forma diferente, esto debido a la naturaleza de su líder; que tiende a cambiar de buena o mala manera sobre la actuación de todos sus colaboradores, dando como resultado un comportamiento y clima organizacional influyente sobre la eficacia y eficiencia en los procesos administrativos y pedagógicos de la institución. Algunos de estos tipos o clases de director educativo son:

- **Demócrata:** las decisiones que son de importancia las toman en equipo de trabajo, todos los colaboradores pueden emitir su opinión, así como proponer soluciones que favorezcan a la institución, creando ambientes participativos y que llamen a la unión del claustro. En esta clase se tiene una comunicación asertiva con toda la comunidad educativa, creando vínculos de unión y confianza.
- **Liberal:** en este espacio, el director es despreocupado en la forma de trabajar de sus docentes, no guía los procesos administrativos, lo que tiende a que las metas y objetivos institucionales no se cumplan. Los niveles de eficiencia bajan trayendo como consecuencia un inadecuado aprendizaje por parte del estudiante.

- Autoritario: centrado en el viejo paradigma educativo, vigila de cerca a sus docentes y no permite errores, corrige de mala manera y las decisiones son tomadas por el mismo. Esto hace que la comunicación no exista dentro del plantel; haciendo que los colaboradores le teman, esto da como resultado divisionismo entre los colaboradores y el director.

El estilo con el que se lidera una institución educativa tiene mucho que ver en los resultados esperados al final del ciclo escolar; lo adecuado es tener una comunicación asertiva con los colaboradores, para que existan bases sólidas en relación a la armonía, trabajo en equipo y confianza dentro del plantel que ayudarán en gran medida a lograr las metas propuestas en la planificación de las actividades administrativas y pedagógicas; logrando así el éxito institucional.

### **2.1.2. Función del Director Como Administrador Educativo**

El director como líder de una institución educativa, debe de cumplir también la función como administrador, que no es más que acompañar estrechamente los procesos educativos tanto pedagógicos como administrativos puramente; en los cuales se ven inmersos a todas las figuras educativas.

La administración educativa implica que “el director de escuela debe aplicar habilidades efectivas de relaciones humanas, tener habilidades de comunicación en la cual articule persuasivamente sus creencias y defienda sus decisiones.” (Fernández & Rosales, 2014, pág. 9). El director debe tener las competencias necesarias para desenvolverse en los ámbitos netamente administrativos y también saber el manejo de los documentos legales que se utilizan en las ramas de la educación

Es necesario que los canales comunicativos existan dentro del centro educativo, pero más en un órgano tan importante como la dirección del establecimiento; debido a que es un punto inicial que guía el proceso educativo. Esta comunicación debe de incluir a los docentes, estudiantes, padres de familia y todos los demás colaboradores que están dentro de la entidad. Como parte de una jerarquía horizontal en la que se trabaja en equipo, todas las figuras educativas tienen su lugar en donde trabajan por el bien de la institución; y el director o líder es quién orienta esos procesos.

Las funciones más importantes que el administrador educativo realiza dentro de su puesto de trabajo en la institución son las siguientes:

- La toma de decisiones: que puede realizarlas en solitario, cuando son de urgencia; o también en equipo con sus docentes, en donde se piden opiniones o sugerencias para llegar a un consenso entre todo el grupo. Tiene que ser sabio al establecer cuales situaciones ameritan ser aprobadas solo por él y cuáles deben realizarlas en equipo de trabajo.
- Predicar con el ejemplo: en situaciones donde sus colaboradores no sepan realizar el trabajo encomendado o existan problemas que contribuyan a no llegar a los objetivos trazados, como buen líder debe de buscar soluciones y no problemas para los docentes o el personal que tiene a su cargo; además de asesorar de una manera directa al talento humano para que no existan conflictos con sus colaboradores.
- Incorporar cambios a beneficio del centro educativo: es necesario que la modernización dentro de los centros educativos sea promovida por quien ejerza el cargo de administrador o director de la institución; basándose en temas como el aprendizaje significativo del estudiante, la actualización de materiales de apoyo para el docente y también la incorporación de tecnología a los salones de clase, como también en materia de temas administrativos.
- Planificar como buen líder: esto se realiza en cualquier institución a principios del ciclo escolar, es necesaria la participación en democracia de todos los docentes que integran el centro educativo, conformándose no solo el calendario de actividades, sino que además se incorporan los planes estratégicos que guiarán el proceso formativo del estudiante; así como la conformación de las comisiones que velarán por el buen funcionamiento de actividades curriculares y extracurriculares.
- Velar por un buen clima organizacional: en donde los valores, las habilidades y competencias de cada talento humano se mezclen entre sí, y ese compañerismo y trabajo en equipo se de en la institución, creando así alianzas para dar un buen servicio educativo a los estudiantes, y lograr con ello una eficacia administrativa adecuada.

La tarea de un administrador educativo va más allá del simple hecho de dar órdenes, se debe de volver un líder democrático, pendiente de los cambios y preocupado por sus

colaboradores para lograr que su centro educativo rinda adecuadamente y que el trabajo no se vuelva una carga, sino que el colaborador se sienta familiarizado y empoderado para realizar adecuadamente su puesto de trabajo.

## **2.2. Clima organizacional**

En cada institución educativa existen estructuras que propician la eficacia en los procesos laborales que realiza, todo ello requiere de la administración esfuerzos de control del desempeño de la organización en general.

La organización debe velar por garantizar a sus empleados un mejor rendimiento velando por su integridad, para que de forma unificada la organización se sienta como una familia y que los empleados y administradores se sientan identificados con la empresa, por ello se deben establecer los niveles de interacción interna de los empleados en favor del crecimiento y rendimiento de la institución como fuente de un servicio social hacia la comunidad.

En ese orden de ideas, el clima organizacional es el “resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (García M. , 2009, pág. 46) Por lo tanto, el clima organizacional se “encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización” (Torrecilla, 2005, pág. 4)

Los autores coinciden en que el clima organizacional es la carta de presentación de la institución ante los ojos del público, como producto de la interacción dinámica y armónica de los colaboradores y líderes en relación laboral, es decir, el clima de la organización se centra básicamente en todas las normas o conductas que los grupos de trabajadores tienen dentro del contexto social y productivo en que se desarrollan.

Un punto clave dentro de este concepto es que se debe de velar porque exista un buen trato no solo a nivel del personal que conforma dicho establecimiento, sino que además el ambiente interno que se logra a partir del trato del personal con redundancia directa con la atención a los usuarios o consumidores de los servicios educativos. Las interacciones humanas al interior de la organización contribuyen a la carta de presentación institucional ante la sociedad.

A nivel institucional se debe de velar por la convivencia armónica entre los profesores y administrativos, de tal manera que las atribuciones que cada persona provoquen esa interacción humana que contribuye a la garantizar un clima organizacional saludable. El vínculo adecuado del personal dentro del área laboral no solo depende de cómo esté liderándose la institución, sino que además como se equipa el área de su desempeño.

El clima organizacional tóxico, denota los problemas que puedan estar ocurriendo dentro de la misma organización, así como todas aquellas condiciones logísticas y de intercambio social que las personas desarrollan al trabajar juntas. En ese sentido se puede deducir que la calidad del servicio prestado y la armonía interna de un clima organizacional sustenta la calda de imagen organizacional de cualquier institución.

Parafraseando a Ramos (2012), el clima organizacional determina la calidad laboral de todo el personal y en consecuencia influye en su nivel de productividad. En efecto, dentro de la dinámica laboral de la institución educativa suelen darse diferencias dentro de los miembros del personal docente, que se ven reflejados de una u otra forma al momento de montar las actividades.

A veces los resultados no son los favorables, es ahí donde el líder tiene que buscar alternativas de solución, como podría ser realizar mesas de diálogo con los docentes para verificar en donde se encuentran las diferencias, y es acá donde los padres de familia pueden observar el desempeño de los maestros y calificarlos como buenos o malos, repercutiendo así en la imagen del centro educativo.

Los colaboradores de la institución deben de tener siempre el compromiso de ser proactivos, de tener un adecuado nivel de comportamiento dentro y fuera de la institución, existen muchas personas que no poseen un conocimiento acerca del tema, pero muchas veces desempeñan un comportamiento organizacional bueno y además aportan ideas innovadoras o son líderes, es ahí donde se afirma que el liderazgo y el comportamiento organizacional es innato en el ser humano. El comportamiento proactivo “puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente es consciente de su papel dentro de la organización, ni de los beneficios que otorga al clima organizacional de la misma” (Brunet, 2014, pág. 16).

Parafraseando a Jiménez, (2016) el clima organizacional puede tener variantes de acuerdo con el carácter de la institución, ya sea pública y privada, debido a que existen perspectivas iguales, pero las visiones del líder en cada sector tienden a variar según el trato que se le puede dar a los empleados en uno y otro sector.

Dentro del carácter organizacional del establecimiento educativo, se vela porque el clima organizacional siempre sea adecuado, como apuntan algunos autores para sacar adelante a la institución educativa. En el instituto de educación media investigado se observó el profesionalismo de la directora al tener al día todos los documentos pertenecientes al centro educativo: planes educativos, desembolsos del gobierno, papelería de estudiantes; los docentes manifestaron su preocupación por tener nuevas metodologías de enseñanza para cumplir con lo que demanda el Mineduc, en función de suministrar una educación de calidad a los estudiantes. Por todo eso es necesario que tanto líder como sus colaboradores deben fomentar la armonía laboral dentro del establecimiento para generar así un desempeño adecuado de la institución en general.

### **2.2.1. Factores del Clima Organizacional**

En relación con el clima organizacional, pueden existir diversos factores que tengan un impacto positivo o negativo en este. El líder debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

#### **2.2.1.1. Condiciones físicas**

Se refiere a la logística de los puestos de trabajo que permiten a los empleados a desarrollar óptimamente sus funciones y ejecutar su trabajo sin ninguna dificultad propiciando un buen resultado productivo.

Dentro de este ámbito se encuentran diferentes tipos de características como los ruidos contaminantes que puede afectar la concentración del personal, la temperatura ambiente adecuada para contribuir a un mejor rendimiento físico de los colaboradores, los factores ambientales que garantizan una buena salud del personal.

Por otro lado, también se pueden citar los avances tecnológicos al que pueda optar la institución para equipar los puestos de trabajo, tales como dotación de computadoras, tabletas electrónicas, pantallas táctiles, reproductores multimedia, aire acondicionado o ventiladores, para impulsar la innovación laboral del centro educativo.

Las condiciones físicas de los empleados son “un valor indiscutible y forma parte de todos los intangibles de las compañías donde la suma de todos ellos supone en muchos casos el 50% de la calidad de su desempeño” (Serrano, 2004, pág. 17), para generar un buen servicio prestado por la institución al público demandante.

Se debe de apostar por tener una excelente área laboral para los empleados a fin de asegurar la parte fáctica del clima organizacional con sus consecuencias benéficas en la calidad de su desempeño y productividad.

Dentro de la institución educativa investigada se lucha por dotar a los docentes de lo necesario para generar un aprendizaje de calidad en el estudiante, esto se hace mediante la disposición de cañoneras, televisores Smart tv y el servicio de *wifi*, para que cada estudiante se vaya familiarizando a utilizar la tecnología de la información y lo disponga para consulta de contenidos en la red. Así también se han implementado las computadoras que se adquirieron desde que se fundó el establecimiento.

También se brinda en cada uno de los salones áreas adecuadas para que el docente pueda ejecutar sus clases de una forma adecuada con el implemento de ventiladores. Dentro de este ámbito el encargado de satisfacer todas las necesidades de los docentes ha sido la directora quien funge como máxima autoridad dentro del establecimiento y además se muestra como lideresa que ayuda a todos sus subordinados, garantizándoles un ambiente adecuado para la impartición de las clases.

#### **2.2.1.2. Condicionantes gerenciales**

En este ámbito se ve muy de cerca la figura del líder de la institución, debido a que cualquier movimiento organizacional que haga, se verá reflejado en el destino que tomará la

labor de los empleados en aras de cumplir con las metas y objetivos propios de la institución, hacia los cuales el dirigente al mando debe de hacer lo posible por motivar a sus colaboradores para cumplirlos.

Con lo antes mencionado, se puede definir que dentro del plantel educativo quien tiene la responsabilidad de trazar y hacer que se ejecuten los planes dentro del establecimiento es el director, pero no solo a él se le dejará todo el peso del puesto, por lo que debe de delegar a docentes que ayuden por velar el cumplimiento de dichos planes. Por esa razón se considera las condicionantes gerenciales como el “el proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una institución para lograr un propósito dado” (Montealegre, Delgado, & Cubillos, 2017, pág. 30). En este caso las direcciones de cada establecimiento, es el de generar conocimientos de calidad por parte de los estudiantes.

#### **2.2.1.3. Planes de carrera**

Esta estrategia nace desde la perspectiva del líder, el cual quiere fortalecer en todo el personal a su cargo el compromiso que adquieren desde el primer momento que se ingresa a la organización. El proceso de plan de carrera se incentiva por medio de capacitaciones, talleres formativos y cualquier otra herramienta que empodere a los colaboradores de la institución, con el fin de fortalecer a todo el personal del manejo específico de técnicas y procedimientos de trabajo para optar a puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización en años posteriores.

La intención de los planes de carrera es “buscar la formación de los trabajadores dentro del entorno laboral, para cubrir puestos que van a quedar vacantes o de nueva creación que requiere personal ya entrenado o con experiencia” (Proveda, 2014, pág. 19). Como se establece en el párrafo anterior, el líder de la empresa busca que el colaborador explote sus habilidades y así descubra sobre que es capaz, si puede liderar el grupo, si puede establecer relaciones fuera de la institución y si se perfila como candidato a avanzar a nuevos cargos con mayor responsabilidad a futuro. Este proceso de ser manejado correctamente por el

administrador puede generar malentendidos en el clima organizacional y por consiguiente alterarlo.

#### **2.2.1.4. Gestión del talento humano**

Es uno de los principales pilares que sostienen a las instituciones, debido a que es todo el proceso de selección, reclutamiento e inducción de las personas de primer ingreso que trabajarán en las organizaciones. En años anteriores se le conocía con el nombre de Recurso Humano, ahora ese concepto ha sido reemplazado por el de talento humano el cual hace referencia a la calidad de desempeño del personal de la institución, cuyo trabajo denota excelencia.

Un objetivo principal de gestionar talento humano es generar competitividad a nivel social, esto se hace posible con el grupo de colaboradores que tengan disposición elevar la calidad de su desempeño dentro de la institución.

Las organizaciones pequeñas deben realizar gestión del talento humano para que la institución aumente su nivel de competitividad operativa en beneficio de la comunidad demandante de sus servicios. La gestión del talento humano “es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización” (Chiavenato, 2007, pág. 112).

En el sistema educativo, es en las instituciones privadas donde se fomentan más este proceso de gestión puesto que la administración tiene libertad de aceptar y mantener laboralmente a los profesores con excelente récord de trabajo o bien que evidencien estudios superiores que le garantizan mejorar la calidad de su docencia.

Por su lado, el talento humano en los centros educativos públicos está sujeto a los criterios de selección y ascenso estipulados por el Ministerio de Educación, por lo que, para escoger a los docentes adecuados, se toman en cuenta muchos requisitos, que van desde los estudios que poseen hasta la acreditación necesaria para ejercer como docente.

Pero en el sector público este proceso no se apega a la meritocracia sino al tráfico de influencias que dirige el reclutamiento del personal, muchas veces las personas no tienen capacitaciones o el nivel académico adecuado para ser parte del personal docente de la institución, el resultado se ve reflejado en el perfil de egreso de los estudiantes al terminar su proceso formativo.

La gestión del talento humano propicia diseñar el rumbo del desarrollo organizacional en los años venideros de acuerdo con el proceso de acreditación y capacitación en servicio de los empleados. “Las organizaciones que promueven estos programas para sus empleados obtienen múltiples beneficios” (Cano, Holguín, & Velásquez, 2019, pág. 19).

En la educación pública, es necesario que el docente asista a las capacitaciones que brinda el Ministerio de Educación y las Direcciones Departamentales de Educación, para explotar y hacer que se promueva el liderazgo en su puesto de trabajo de cada uno de ellos, debido a que en el lapso de los años se puede cambiar el director de cualquier plantel educativo, y el docente pueda estar entrenado de cómo manejar los documentos oficiales de cada institución, así como el trabajo que debe de hacer dentro y fuera de la institución.

Es por ello que se debe de capacitar a todos los docentes a fin de elevar la eficiencia de todo el magisterio y con ello elevar los índices de calidad educativa en los sectores públicos.

#### **2.2.1.5. Estilo gerencial**

Dentro del ámbito administrativo, son todas aquellas formas de trabajo que el dirigente o líder de la institución emplea para dirigir a la organización. Es la manera de trabajar o el enfoque administrativo que el líder implementa al momento de dirigir una institución.

El estilo gerencial va desde el cumplimiento adecuado del trabajo, así como demostrar la actitud de liderar la organización por parte del dirigente. Al incorporarse el nuevo personal, el reto del líder es acoplarlos y dotarlos del estilo de trabajo que desea implementar en la

institución. “Gerente es quien asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a todo el personal, parte del principio que todos obedezcan” (Isea, Mora, & Gómez, 2017, pág. 7). Se centra el papel del líder y todas las decisiones que debe de tomar a favor de la institución a la que representa, lo citado implica que el personal debe de obedecer y que bajo un estricto modo de control el líder debe de velar por el cumplimiento a cabalidad de las jornadas laborales.

Si se sitúa en una institución educativa la obediencia la debe de establecer el director bajo mecanismos en los que no se exija de manera alterada los miembros de la organización, por lo que debe tener círculos de comunicación en donde el líder escuche y sea escuchado por los demás para generar un trato afable para los docentes y administrativos. Los estilos gerenciales reflejan la forma de cómo se dirige una institución, en algunas existen puntos negativos que hay que corregir y en otros, los puntos positivos que se pueden fortalecer con el fin de que el comportamiento organizacional mejore en todas las direcciones.

#### 2.2.1.5.1. Estilo Autocrático

Este estilo gerencial se centra en el máximo poder del dirigente, debido a que el poder no es delegado a los colaboradores, sino que es acaparado por el líder quien toma decisiones por sí solo dirigiendo según su criterio muy personal el rumbo que tendrá la institución. A este tipo de estilo se le denomina autoritarismo.

Una particularidad en este estilo es que el dirigente explica a los colaboradores lo que espera de ellos durante su estancia en la institución, así como la explicación de todos los objetivos y metas que desean alcanzar, así como el camino que se debe de tomar para llegar al fin. El estilo autocrático “en otras palabras, es un estilo gerencial al revés que se fundamenta en la tendencia del líder de imponer su poder por medio de amenazas y castigos” (Carreño, 2017, pág. 36).

Este estilo utiliza métodos obsoletos dentro del ámbito organizativo, debido a que la figura del líder se sustituye con la del jefe, con lo cual se retrocede en cuanto al concepto de

la organización cuyos colaboradores no tienen voz ni voto en la toma de decisiones puesto que solo se concretan a cumplir lo ordenado por el jefe, de tal manera que si lo planeado resulta erróneo se procede a aplicar castigos como recorte de sueldo e incluso despidos, por eso a este estilo la cita anterior lo cataloga como un estilo gerencial al revés puesto que contradice la idea del trabajo en equipo.

“El liderazgo autocrático se caracteriza también por no fomentar el trabajo en equipo, por el contrario, se encarga de imponer los criterios sin ninguna participación del grupo”. (Alvarado, Quero, & Bolívar, 2016, pág. 60). Una de las consecuencias de no fomentar el trabajo en equipo, es la falta de armonía en la convivencia laboral de los miembros del personal, lo cual traerá como resultado un clima organizacional hostil, por lo que no se podrá generar un trabajo de los miembros de la organización en búsqueda de un mismo objetivo.

#### 2.2.1.5.2. Estilo Democrático

Como su nombre lo indica, en este estilo gerencial se requiere que todos los colaboradores de la institución puedan emitir una opinión que guíe la empresa hacia el rumbo correcto según la perspectiva de las personas. La forma de trabajo dentro de este ámbito es fomentar la participación de todos los colaboradores estimulando su motivación para desempeñar su trabajo con mayor calidad.

Considerando que las decisiones que toman los líderes recaen en la labor de los colaboradores, en este estilo de gerencia el líder debe afrontar las vicisitudes de la institución contando con el apoyo y aporte de los colaboradores para que las decisiones representen medidas para fomentar el desarrollo de la institución.

En el estilo gerencial democrático “todo el personal que labora en la organización es informado de las condiciones institucionales que afecta sus tareas o funciones, alentándolos a expresar sus ideas, realizar sugerencias mediante el uso de las prácticas participativas” (Alvarado, Quero, & Bolívar, 2016, pág. 61). Con este estilo gerencial se descentraliza el

poder de la institución mediante la aceptación de las opiniones de los colaboradores, para poder así girar los rumbos de la organización.

Si este estilo se lleva al campo educativo, el director descentraliza y delega algunas funciones de la dirección mediante reuniones y círculos de calidad entre los docentes para tomar decisiones institucionales. Escuchar las sugerencias de los docentes y llegar a un acuerdo para el bien de la institución educativa.

Por otro lado, el estilo democrático fomenta en los colaboradores el amor a la enseñanza, con recompensas sutiles al buen desempeño de los trabajadores, mediante talleres, convivencias, reuniones de reflexión grupal y círculos de calidad con el fin de innovar la docencia en los salones de clases.

#### 2.2.1.5.3. Estilo Laissez Faire

En este estilo, se busca de toda manera que los colaboradores se empapen de conocimientos, acerca de tomas de decisiones fundamentales de la empresa, se apoderen del rol que les corresponde, a diferencia de los estilos anteriores, este posee más mando por parte de todos los individuos que pertenecen a la empresa, es decir, el líder no opina, su papel es de carácter pasivo, los colaboradores son premiados con la libertad de ejecutar todos los mandos que ellos quieran, en otras palabra se puede entender a este estilo como la delegación de poder que el líder les da a los colaboradores.

Como se mencionó antes, el líder liberal no se empodera de su papel de manera absoluta, ya que los colaboradores poseen libertad para desempeñar su puesto conforme su iniciativa y creatividad, pero sin la ayuda y orientación del líder. “Este estilo de liderazgo, se consolida cuando los colaboradores desconocen sus responsabilidades, y los subordinados trabajan sin sujetar sus funciones a un objetivo institucional definido por el líder” (Alvarado, Quero, & Bolívar, 2016, pág. 62) Este estilo se ve en líderes novatos, los cuales al no tener suficiente experiencia para manejar una organización, permite el libre accionar de los empleados sin mayor coordinación que al final se traducen en una escasa competitividad.

#### 2.2.1.5.4. Estilo Visionario

Como su nombre lo indica, es un estilo gerencial que tiene una visión asertiva hacia el futuro de la institución, esto puede ser posible a través de la organización, estructurada a objetivos de desarrollo de la institución, así como las metas que se propongan alcanzar en un mediano o largo plazo. Todo esto será posible si el líder tiene la habilidad, de fomentar un comportamiento organizacional que se perfile al cumplimiento de metas de desarrollo organizacional a futuro.

En este estilo, el líder siempre posee una vista hacia el futuro, detecta los problemas que pueden llegar a afectar la institución, “analiza las situaciones, aceptando lo que no funciona para propiciar los cambios y/o transformación y asumir medidas de mejora continua. No busca culpables sino averigua el conjunto las causas que provocan los problemas” (Pérez R. , 2006, pág. 81).

#### 2.2.1.5.5. Estilo Empowerment

Este tipo gerencial está marcado por procedimientos en donde el líder de la institución y todos los colaboradores tratan de relacionarse de forma amistosa, con el fin de generar confianza amena con todo el grupo, fomentar capacitaciones en este estilo es fundamental, debido a que la meta principal es que el personal practique estrategias adecuadas para atender al estudiante y de esta manera incrementar los niveles de calidad de servicio.

Desde el ámbito del empoderamiento, la delegación del poder es fundamental por parte del líder. Este estilo lo distingue por fortalecer la entera confianza entre los colaboradores y los puestos de dirección. Con este estilo gerencial es necesario que los empleados asuman su responsabilidad a recibir la delegación de funciones.

La delegación de tareas y responsabilidades trae consigo que los colaboradores puedan tener la capacidad de opinar sobre el trabajo que van a desempeñar, así como si el manejo de la organización es el adecuado o no, el líder es mucho más empático y brinda la confianza a todo su grupo de trabajo para opinar en cuanto al manejo que se tiene de la institución. “Los

miembros de los equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de la información crítica para participar de la administración de la institución” (Lucas, 2004, pág. 35).

#### 2.2.1.5.6. Estilo Coaching

Es una técnica gerencial novedosa que hace que los colaboradores y líderes de la organización se recapaciten y se sumerjan en el papel que les corresponde, para servir con excelencia a los clientes de la organización. Para ello se debe poseer un liderazgo individual, para alcanzar metas.

El líder se vuelve un dirigente para los colaboradores en el camino hacia las metas y objetivos de trabajo, con el fin de lograr un objetivo común de tal manera que este estilo gerencial se convierte en una “herramienta que es útil para botar barreras y trascender ante los límites” (Monroy, 2015, pág. 12).

Los obstáculos que impiden a los centros educativos a llegar a los picos más altos en cuanto a la calidad de sus servicios para con los estudiantes, son ocasionados muchas veces por el grupo de maestros y personal administrativo, debido a que no participan mancomunadamente para alcanzar las metas en común; es ahí donde el líder debe indagar a profundidad lo que está sucediendo y apoyar al personal de su organización que requiera de atención. Al momento de tener comunicación activa con los miembros del personal se abren nuevas posibilidades para realizar mejoras del desempeño de toda la organización, propiciando el rompimiento de estereotipos y poder así, ejecutar de mejor manera las funciones de su cargo a nivel institucional.

En el campo educativo, los docentes deben de tener claras las metas trazadas para cada ciclo escolar, apostando por implementar una docencia más activa y participativa en el salón de clases, mejorar los estándares de rendimiento de los profesores y estudiantes y propiciar que al final del año escolar, los estudiantes alcancen niveles altos de formación, lo cual llamará la atención de los padres de familia.

### **CAPITULO III**

## **EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL INEB-D**

Dentro del centro educativo, se puede evidenciar que el comportamiento del personal está normado por la cosmovisión y cultura de cada uno de ellos; esto debido a que la mayoría de las docentes del instituto son originarios de varios municipios aledaños al instituto. Este aspecto incide en su quehacer individual y en consecuencia en el funcionamiento del instituto.

Se pudo observar, que los docentes actúan según la forma en que han sido educados en su hogar durante su proceso de formación profesional; lo cual impacta en la percepción que los estudiantes tienen de sus profesores al desenvolverse dentro del centro educativo. Según la opinión de la directora del establecimiento la mayoría de los docentes se desenvuelven con mucha entrega en las actividades institucionales.

*Mis docentes tratan de dar lo mejor de ellos, del total de los docentes del centro educativo, unos tres son los que no ayudan a realizar bien las cosas; pero como ve en la actividad que se tuvo el día de hoy; siempre demuestran esa educación y esos valores que traen desde sus municipios; mi claustro docente (sic) trabaja enfocado en la excelencia educativa. (Seño, 2021 11:25 hrs.)*

En el centro educativo, desde la perspectiva tanto de los docentes como de la directora, se puede verificar que el comportamiento en conjunto da como resultado un aprovechamiento enfocado hacia la eficacia en los procesos administrativos de dicho plantel, y que siempre existirán docentes con malos hábitos de trabajo que se pueden erradicar, por medio del diálogo y la comunicación administrativa como el pilar fundamental para hacer funcionar proactivamente a la organización. El ejemplo por seguir para el comportamiento organizacional parte de la percepción que tienen los miembros de la organización de la forma de actuar de la directora. Ella resume su forma de desempeño de la siguiente manera.

*Desde mi formación académica he practicado responsablemente mis valores, mis costumbres y de ello parte la puntualidad con la que llego al establecimiento educativo. Por cuestiones de lactancia materna he pedido permiso para asistir más tarde al instituto. (Madrecita, 2021 16:12 hrs.)*

Se puede indicar entonces, que la fuerza motora de la institución educativa va a ser el comportamiento de la directora ante los demás, cuyo comportamiento en colectivo, trae

consigo la integración de su cosmovisión personal, surgida del entorno cultural de los municipios, cantones, colonias y núcleo familiar de donde provienen que al entrelazarse colectivamente se alcanzarán los niveles de productividad que se han trazado como metas del centro educativo.

Como se ha descrito en capítulos anteriores, para que exista una armonía que contribuya a tener un clima organizacional de convivencia, integración y armonía dentro del centro educativo y que con ello se lleguen a cumplir todas las metas y objetivos de desempeño delineados a nivel institucional; la persona que funge como directora debe ejecutar un liderazgo proactivo con el que se sientan identificados cada uno de los docentes y con ello se refuerce más el espíritu de confianza y empatía entre los miembros de la organización, los cuales son los pilares fundamentales del comportamiento organizacional.

Sobre este aspecto algunos profesores del instituto opinaron sobre el comportamiento de la directora del instituto como ejemplo para su propio desempeño

*La directora es proactiva en el desarrollo de su cargo, está comprometida con su función y puesto dentro del establecimiento, sobre todo es consciente en cuanto a las actividades que realizamos nosotros como docentes y como seres humanos; entiende las necesidades que tenemos cada uno como claustro y, siempre no confunde el puesto y la amistad, para la toma y delegación de responsabilidades... (Sol, 2021 14:17 hrs.)*

En este testimonio la directora aparece como una figura con comportamiento carismático y de apoyo a los docentes, aunque el análisis de “Profe” discute un elemento transcendental en el desempeño de la directora.

*Lleva actualmente dos años en el puesto, existen actividades en donde el liderazgo se confunde con autoridad y otras en donde se ejerce el puesto correctamente, siempre tiene que ver la comunicación y el dialogo que se tenga con nosotros como docentes; cuando las actividades no son con mucha presión, el liderazgo funciona de una manera adecuada. (Profe, 2021 14:51 hrs.)*

Sin embargo, Aurora explica que el desempeño carismático de la directora trasciende la función administrativa propiamente dicha y se convierte en una instancia de apoyo y acompañamiento al personal ya que:

*El trato que recibimos por parte de la directora del establecimiento educativo es el adecuado; ella se preocupa por orientarnos a través de talleres online, así como la práctica de la tecnología para que nosotros no nos quedemos rezagados; siento que su liderazgo es democrático, porque nos pide opiniones en las decisiones que se toman en conjunto con los demás profesores para que las actividades extracurriculares y académicas salgan de lo mejor. (Aurora, 2021 13:39 hrs.)*

Según los testimonios recabados por los docentes, la figura del liderazgo de la directora del instituto se cataloga como demócrata; ya que transmite información y pide opinión a los miembros de la organización, sobre las actividades relacionadas a la docencia y los temas administrativos, así también insta a los docentes a la adquisición de nuevos conocimientos con talleres vía internet. Así como lo recalcan los testimonios de algunos docentes la directora tiene autoridad cuando enfrenta situaciones institucionales que así lo requieran.

Se pudo observar que en el centro educativo los objetivos de la planificación anual se realizan con el apoyo del equipo de docentes encabezado por el liderazgo asertivo que la directora ejerce sobre los profesores.

Cuando se tiene empatía hacia los colaboradores, la línea de confianza y pertenencia a la organización se sustenta en la concepción de que los docentes no son máquinas, sino talentos humanos que reaccionan y son valorados por el liderazgo asertivo de la directora. La misma directora autoevalúa su liderazgo afirmando que:

*De una u otra manera siento que mi liderazgo es totalmente democrático, pero siempre existen decisiones en las que uno como cabeza del establecimiento debe actuar solitariamente, porque son muy importantes y a veces no existe tiempo para comentarlas; aunque algunos docentes hayan dicho que mi estilo de liderar es autocrático, en mi administración he tratado la manera de poner en balanza todos los malos hábitos que tenía el establecimiento, lo que busco es crear un centro educativo en donde los docentes deben de apostarle a dar ese cien por ciento a su labor como educador. Siento que estoy trabajando bien hasta donde voy como directora, siempre demostrando con el ejemplo las tareas y decisiones encomendadas a mis docentes. (Seño, 2021 11:25 hrs.)*

Como líder de un establecimiento educativo el liderazgo democrático de la directora está encaminada siempre a dirigir los destinos de la institución propiciando la toma de decisiones en conjunto para beneficio del centro educativo, también se evidencia el apoyo y empatía que como líder brinda a los docentes y sobre todo la preocupación porque el personal docente y administrativo permanezca en constante capacitación en el trabajo.

Durante la investigación se notó la dedicación que la directora tenía para ejecutar sus funciones, así como su empeño por arreglar malentendidos entre los docentes a través del

diálogo y la comunicación; evitando que se viera afectado el comportamiento organizacional del plantel escolar.

Otro aspecto que se ve involucrado en el comportamiento organizacional del centro educativo, es la existencia de normativos y reglamentos internos. Una maestra dio el siguiente testimonio:

*En el instituto tenemos reglamentos internos que rigen nuestro comportamiento, nuestra forma de vestir y hasta la forma de tratar a los estudiantes; por lo regular mis compañeros respetan lo que se establece ahí, pero en más de alguna ocasión existen llamadas de atención o la realización de alguna acta, para mejorar nuestro comportamiento dentro del instituto. (Odisea, 2021 15:42 hrs.)*

Los reglamentos internos que el centro educativo posee fueron creados según los lineamientos de la Ley de Educación Nacional, así como los puntos de comportamiento organizacional incorporados por los docentes y la directora; estos normativos definen desde la forma de vestir de los docentes hasta el trato que deben darles a los estudiantes a fin de poner en práctica los valores institucionales.

*Si hablamos de normas a seguir; desde nuestro primer día laborando acá se nos hace énfasis en las reglas que tenemos que acatar para ejercer la docencia, en las normas de etiqueta como pueden ser la puntualidad, la vestimenta de nosotros, porque debemos dar el ejemplo y también la práctica de los valores en todo sentido, como el respeto a las diversas religiones y a nuestra propia cultura. (Teacher, 2021 14:24 hrs.)*

Los docentes puntualizan que desde el primer día laborado en el instituto se han sometido a un proceso de inducción donde se les informa de sus obligaciones para con la entidad; así como el trato para con el estudiante y la convivencia entre los mismos docentes por ello; el mismo profesor tiende a forjar una conducta institucional para poder adaptarse a su espacio laboral.

*En el INEB tratamos la manera de concientizar al docente sobre las normas que deben de seguir para tener esa convivencia adecuada todo esto a través de los reglamentos dictados por Mineduc y también creados por nosotros mismos de manera interna; así como los valores que debe de practicar al tratar con el estudiante y que no se vea afectada la integridad del chico o chica. (Seño, 2021 11:25 hrs.)*

Es deber del director del establecimiento educativo velar porque las normas escritas del centro educativo se lleven al pie de la letra y concientizar a su claustro para el cumplimiento de los reglamentos que guían la formación académica del estudiante y sobre todo el comportamiento del docente dentro del establecimiento.

Como se ha dicho anteriormente, en los centros educativos las normas laborales gobiernan el comportamiento de docentes y personal administrativo, deben moldear los hábitos que traen de casa en función de mejorar la eficiencia de su desempeño que al final redundan en la calidad del proceso pedagógico en el centro educativo que se transmite a los estudiantes.

Parte importante que deja la cultura organizacional de un centro educativo, es por ende el clima laboral del mismo plantel, dentro de este término se ven inmersos diferentes aspectos que intervienen en el día a día del instituto, y estos pueden ser: los grupos para trabajar, las peleas institucionales y también los favoritismos en la toma de decisiones.

*Yo trabajo todas las actividades extracurriculares con mis compañeros docentes, todos dentro de este centro educativo tenemos el compromiso por realizar bien las tareas encomendadas para tener una mejor educación en los muchachos, siento que todos nos llevamos bien, y al final las actividades salen excelentes siempre con ayuda y dirección de nuestra directora. (Profe, 2021 14:51 hrs.)*

Un punto muy principal dentro del centro educativo es la inexistencia de grupos informales surgidos del mismo compañerismo entre los docentes y el clima organizacional que se gesta entre todos los compañeros. Los docentes valoran el involucramiento de la directora como un factor clave para que se realicen exitosamente las actividades del instituto.

*Las comisiones en las que nos involucramos nosotros como maestros, se realizan a principios de ciclo escolar, la directora va proponiendo nombres y nosotros en reunión decidimos si están bien los equipos en los que vamos a trabajar; siento que es una forma más participativa y democrática para que uno se sienta a gusto y que no existan roces ni problemas en la realización de actividades. (Aurora, 2021 13:39 hrs.)*

Como antes se había mencionado, el carácter democrático es uno de los mejores estilos gerenciales que debe de prevalecer en las instituciones educativas, debido a que la directora escucha las opiniones de todos los docentes para tomar alguna acción que se debe ejecutar; por esa razón en las comisiones en las que trabajan los docentes se someten a votación con el fin último de que todo el personal trabaje en total acuerdo.

Los docentes indican que suelen tener menos dificultad de realizar las actividades al momento de elegir las personas más aptas para cada comisión; porque algunos tienen mejores habilidades que otros, y lo más importantes es que todos ocupan un cargo gracias a su habilidad o competencia.

*Ellos se acoplan al grupo, en algunas actividades se acoplan por afinidad y en otras por equipo y al final de las actividades todos trabajan muy bien. (Seño, 2021 11:25 hrs.)*

La directora quien tiene dos períodos seguidos liderando el establecimiento educativo evalúa el desempeño de las comisiones de trabajo por medio de coloquios de evaluación, lo cual ha permitido que se eviten malentendidos y al final se fomente la armonía organizacional mediante felicitaciones oportunas que estimulan su buen trabajo.

El punto más fundamental es que el clima organizacional del establecimiento no se ve afectado, debido a que todos trabajan en equipo y con cumplimiento asertivo de las actividades académicas y extracurriculares para beneficio del estudiante.

Dentro del centro educativo se evidencia la competitividad que tanto la líder como los docentes tienen para la realización de tareas pedagógicas y administrativas, además del compromiso que tienen en relación con el cumplimiento de las metas y objetivos trazados desde el inicio del ciclo escolar. Como cualquier otra organización, presenta sus fallas; pero siempre se resuelve con ética y profesionalismo que tienen los integrantes del plantel educativo.

*Prácticamente dentro de nuestras actividades pedagógicas siempre nos coordinamos con los compañeros para generar una mejor enseñanza en los estudiantes; la disposición de cada uno de nosotros es la cereza del pastel para que todo se lleve de la mejor manera. (María, 2021 15:35)*

La disposición de los docentes demuestra que la actitud frente a su puesto es la mejor; debido a que devengan un salario para educar a una población juvenil deseosa de superarse académicamente en su municipio aprovechando su vocación profesional.

*Observo que en cada uno de mis compañeros siempre existe esa chispita para realizar un buen trabajo en docencia, además que siempre nos insta la directora al hacer nuestro mejor trabajo para educar a los patojos. (Odisea, 2021 15:42 hrs.)*

La existencia de enemistades dentro del centro educativo se descarta, debido a que los comentarios de cada docente no refirieron ningún caso de enemistad entre ellos, lo cual se refleja en la opinión de los padres de familia. La directora observa que los docentes se preocupan porque el estudiantado aprenda y se eduque para el futuro. Ella asume al respecto que:

*La carta de presentación del instituto son los profesores, siempre se los he dicho; la ética que cada uno ha ido construyendo en su carrera profesional tiene que hablar por ellos, y se tiene que reflejar en las opiniones de los padres de familia en la calle. (Seño, 2021 11:25 hrs.)*

Es necesario que al docente se le inste a ser mejor profesional, también a tratarlo como un ser humano, no como a un engranaje más en la administración educativa. Una institución con bases sólidas sobre principios de comportamiento ético y con metas claras, será la base de una formación con calidad que requiere la sociedad.

Los conflictos laborales o diferencias de opiniones siempre se dan dentro de los centros educativos, pero es necesario que estos incidentes se resuelvan dentro del claustro docente, para que los problemas no se hagan mayores; es bueno cortar de raíz las diferencias con la ayuda de los valores institucionales instaurados.

*Si existen diferencias de opinión entre los docentes, a veces por el carácter, considero que hasta cierto punto se cede por parte de dirección para quedar en un estado central, siempre y cuando velando por el bienestar de todo el centro educativo. (Sol, 2021 14:17 hrs.)*

Se demuestra que al interior del establecimiento educativo investigado siempre existe el dialogo entre la directora y los docentes para llegar a los mejores términos y que con ello ninguno de ellos se queda excluido, puesto que todos tienen un momento para comunicar su descontento y proponer alguna solución que coadyuve con la problemática.

*Todos tenemos puntos de vista diferentes, pero siempre se dan a conocer y se toman las mejores alternativas de solución. La directora lo hace siempre motivando al personal docente a que tengan el compromiso hacia el establecimiento empleando diferentes estrategias para lograr objetivos. (María, 2021 15:35)*

Cada persona es un mundo, por ello siempre se debe de indagar sobre los comentarios, expectativas y sobre todo las soluciones por parte de los docentes dentro del INEB, la directora como lo apuntan ellos, siempre escucha lo que cada uno piensa, lo pone a discusión con los demás y así llegar a un mismo consenso; siempre enfocado a solucionar los problemas que se susciten.

*Cuando nosotros como docentes tenemos alguna falla en la docencia o algún conflicto con los estudiantes, siempre se nos llama en privado de parte de dirección para exponer nuestro problema y se nos acompaña para arreglarlo de una buena manera. (Madrecita, 2021 16:12 hrs.)*

Los problemas que el docente pueda tener dentro de su salón de clases se resuelven en ambientes privados entre la directora y el profesor; con ello queda manifiesta el actuar ético de las personas involucradas; además el acompañamiento de una líder democrática que

participa eficientemente en el clima organizacional de la institución. Al respecto la directora indicó:

*Siempre trato la manera de no crear conflictos y dialogar en privado con la persona involucrada, para que no se haga grande el problema, siento que es ético y que desde la universidad me han enseñado eso; además de tomar decisiones en grupo y hablando como personas mayores que ya somos. (Seño, 2021 11:25 hrs.)*

Como líder de un centro educativo siempre se debe pensar en la integridad de cada persona, además de tomar en cuenta los puntos de vista de cada una por lo que se debe de tener el profesionalismo para arreglar situaciones o problemas por medio del diálogo de tal manera que las acciones que tome la institución sean convenientes para su desarrollo.

El incentivo que el docente tiene por estar laborando en una institución educativa se ve reflejada en el cumplimiento de sus tareas asignadas, ello se observa acertadamente en el INEB investigado, puesto que cada docente se desenvuelve para asentar en los estudiantes r aprendizajes significativos contemplados en sus planificaciones.

*El hecho de ver a los estudiantes con las dificultades que tienen en el camino del aprendizaje por el contexto en el que estamos y ver la pasión con la que agarran el estudio y vencen las dificultades me motiva a seguir adelante con mi profesión. (Sol, 2021 14:17 hrs.)*

El trabajo de un docente va más allá del reconocimiento que se brinde, debido a que como bien lo puntualizaban los docentes, educan al futuro del país; con ello adquieren el pensamiento basado en competencias y destrezas; además de asegurar su futuro como un ciudadano responsable.

*En el actuar docente me preocupo para que mis estudiantes se eduquen siempre enfocándome en el aprendizaje significativo, además sigo estudiando para prepararme y así compartir lo que he estudiado (Profe, 2021 14:51 hrs.)*

En esa misma sintonía otro docente indicó:

*Para mí como pedagoga me encanta el trabajo que desarrollo en las aulas debido a que es algo importante, porque estamos formando al futuro del país (Sonia, 2021 11:45 hrs.)*

La constante actualización pedagógica es punto de partida para abandonar paradigmas obsoletos y como bien dicen, transformar el trabajo y pasar de un recurso a un talento humano, para beneficio del colectivo estudiantil. Esto lo indicó la directora del plantel educativo:

*Primeramente, estoy muy agradecida con Dios por la oportunidad del trabajo de liderar el instituto e interesada en servir a la juventud, deseando que los estudiantes sientan amor al estudio, y que los padres de familia puedan creer en la educación pública de nivel medio. (Seño, 2021 11:25 hrs.)*

La parte fundamental del líder es amar el trabajo desde el desempeño de su cargo; parte de los procesos administrativos es el verse inmerso dentro del rol que se está fungiendo, además de sentirse perteneciente a la institución. Dentro del centro educativo se ha evidenciado la inexistencia de preferencias o tráfico de influencias de algunos docentes, la dirección del establecimiento asigna responsabilidades a los empleados a cada cierto tiempo, sin preferencias sino siempre, resaltando las habilidades y destrezas que los profesionales poseen.

Dentro del Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada de San Francisco Zapotitlán, Suchitepéquez; se evidencia desde la perspectiva administrativa, el cumplimiento de funciones y cargos asignados prevaleciendo el profesionalismo de los docentes y personal administrativo, existe dentro del personal la diversidad de cosmovisión y eso es favorable al clima organizacional de armonía y colaboración que se vive en el centro educativo. Existen distintos equipos de trabajo a lo largo del ciclo escolar y son designados a principios del año escolar; organizados por votación democrática cuyos efectos se hacen evidentes en la casi nula aparición de enemistades entre los miembros del personal.

Los docentes trabajan en equipo, si alguna actividad no sale bien, es responsabilidad de todos aceptar las consecuencias; pero si lo organizado sale excelente, el mérito se hace evidente para todos.

En la dirección del establecimiento la líder del centro educativo se ha comprometido desde hace dos años a eficientar los procesos pedagógicos y administrativos del centro educativo, mediante capacitaciones, reuniones de equipo y convivencia con los demás docentes, prevaleciendo la responsabilidad y profesionalismo de la directora lo cual se ha revitalizado en cada miembro del personal. Por tal situación la opinión de los docentes la actuación de la directora ha sido catalogado como un liderazgo democrático, por dar espacio para que cada persona opine y proponga soluciones a los problemas y actividades que se desarrollan en el instituto.

Tanto los docentes como la directora trabajan con el ánimo de transformar la educación en el contexto guatemalteco y pasar de la educación tradicional a una transformadora, científica y crítica, con el fin de beneficiar al estudiante de nivel medio.

## **SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación se sustentó en el supuesto de que: El comportamiento que se presenta en el centro educativo denota que el desenvolvimiento de cada docente y de los empleados administrativos en su puesto de trabajo, está influenciado por el tipo de liderazgo y estilo gerencial de la directora, quien dirige y toma las decisiones del trabajo institucional; por amiguismo o compadrazgo muy marcados al momento de encomendar tareas o actividades programadas.

La información recopilada y refrendada con los datos obtenidos por medio de la observación participante, indica que:

- El estilo gerencial con el que la directora del centro educativo ejerce su cargo, crea un ambiente con su liderazgo democrático, ya que la comunicación interna propicia que la toma de decisiones para la institución siempre se orienta en el criterio del claustro, esta situación crea un clima organizacional de armonía
- La directora vela por el bienestar laboral del docente; no impone reglas, sino que orienta y acompaña constantemente a los docentes demostrando en la práctica empatía para con ellos. Los valora según su talento humano y siempre busca que los docentes se capaciten y fortalezcan sus niveles de desempeño.
- Aunque algunas decisiones de importancia para la institución las toma como lideresa del establecimiento, siempre las asume en función de los objetivos y metas institucionales y alienta a los docentes a alcanzar lo trazado en los planes institucionales.
- Según los subalternos la directora apoya a la institución, busca soluciones y no provoca problemas; agiliza los procesos administrativos, valora al personal docente, es capaz de explorar las habilidades de cada docente con miras de proveer la calidad educativa para los estudiantes.
- El predicar con el ejemplo y tomar como impulso las adversidades para asumir con mayor ímpetu las labores administrativas del instituto; son las características fundamentales de la administración de la directora, al grado de que el talento humano del personal se ve estimulado laboralmente.

- Lo antes mencionado, es la visión global que se tiene de la directora del centro educativo, no solo por los comentarios de los docentes, sino que también dentro del proceso de observación que evidenció su entrega y dedicación como líder del plantel.

El comportamiento del centro educativo está normado por la cosmovisión de cada colaborador, debido a que todos son de distintas partes del departamento de Suchitepéquez; y traen consigo las características culturales de su municipio, comunidad o ciudad a la que pertenecen; de ahí provienen la actuación individual de cada docente dentro de su puesto de trabajo en la institución. Es de importancia resaltar que la forma de liderar el grupo por parte de la directora tiene características de un estilo gerencial democrático al delegar la responsabilidad de las actividades curriculares y extracurriculares a quienes poseen la aptitud y competencia para ejercerlas adecuadamente, lo cual refuta el supuesto de que los amiguismos o compadrazgos prevalecen en la delegación de responsabilidades y toma de decisiones dentro del plantel.

Con la opinión y puesta en común de todos los miembros de la organización sobre temas importantes para la institución, se ve la participación abierta de todo el equipo de docentes en la actividad administrativa de la directora.

La libertad que tienen los docentes para planificar sus clases, hacerlas más prácticas y centradas en la corriente constructivista; se debe a que el estilo democrático del liderazgo de la directora así lo permite.

Finalmente se deduce que la dirección del establecimiento se preocupa por ejecutar los lineamientos filosóficos contenidas en su visión y misión institucional, además de promover los valores en el comportamiento organizacional del personal tanto dentro del centro educativo como el diario vivir de cada uno de los miembros de la organización.

## CONCLUSIONES

- La cultura organizacional del centro educativo está regida por los reglamentos institucionales realizados por las mismas autoridades; además por la incorporación de nuevas normas como la vestimenta, puntualidad y aplicación de valores dentro y fuera de los salones de clases.
- Los docentes se han acoplado favorablemente al ritmo de las normas del centro educativo haciendo que no existan diferencias de opinión respecto al cumplimiento efectivo de las mismas.
- Los procesos laborales de los docentes en el centro educativo se ven enfocados desde el constructivismo y la utilización de la tecnología en el salón de clases.
- Las actividades extracurriculares las desarrollan las comisiones de trabajo que se organizan a inicios de ciclo escolar, las cuales se conforman por afinidad.
- El personal administrativo y docente labora con la cultura de trabajo en equipo lo cual demuestra el compromiso que todos tienen para con el funcionamiento de la institución.
- Los docentes del instituto identifican que el liderazgo que la directora ejerce en la institución es favorable para el fortalecimiento de la armonía dentro de su personal.
- El estilo gerencial que prevalece en la institución es una mezcla del estilo democracia y algo del autocrático, de acuerdo a la situación que lo amerite; pero siempre la directora vela por la integridad del centro educativo y el bienestar de los colaboradores.
- El perfil de la directora además denota características especiales como: valores, aptitudes y actitudes, que favorecen al desempeño institucional asertivo de los docentes y estudiantes.
- Dentro del ámbito pedagógico, el perfil profesional y académico de cada docente habla por ellos, así como la constante asistencia a talleres formativos que desarrollan más sus habilidades e inteligencias. Existen factores intrínsecos relacionados al liderazgo de la directora que hace que los colaboradores desempeñen eficientemente su labor, lo cual se traduce en la calidad de servicio que se le brinda al estudiante.

- El comportamiento organizacional del centro educativo resume la integración de valores, actitudes y habilidades de cada docente, creando una cultura organizacional cuyas normas de convivencia dentro del centro educativo la calidad del liderazgo de la directora del instituto.

## RECOMENDACIONES

- El reconocimiento de cada individuo como un ser único, cuya práctica de valores y calidad de desempeño contribuye al prestigio de la institución educativa; debe implementarse para incentivar el comportamiento organizacional proclive a fortalecer la cultura del trabajo en equipo.
- A través de mesas de diálogo fortalecer más el trabajo en equipo, en donde cada docente experimente un rol, descubra y fortalezca sus habilidades de desempeño; incrementando su confianza y empatía para con la filosofía institucional.
- El liderazgo dentro del centro educativo debe de estar enfocado en beneficio de cada docente, tomando en cuenta las habilidades, conocimientos, destrezas y opiniones de los miembros del personal para aprovechar el talento humano en un ambiente de compañerismo y mística de trabajo.
- Puntos como la autocracia y democracia institucional prevaleciente en el centro educativo deben de estar siempre presentes en la toma de decisiones institucionales, favoreciendo siempre a cada colaborador y a la institución en general.
- Mantener la comunicación fluida interna que la directora emplea en su administración, para evitar malentendidos que puedan afectar el trabajo en equipo.
- Es necesario que la directora continúe velando por la constante formación académica de su claustro a través de talleres, conferencias y seminarios que innoven el proceso pedagógico que ejecutan.
- La directora como líder debe propiciar que todo el personal interactúe en sus puestos de trabajo brindándose mutuamente apoyo y acompañamiento para mantener la cultura de trabajo en equipo dentro del plantel.

## REFERENCIAS

- Aira, M. (2016). Las Instituciones y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 11(33), 99-111. Recuperado el 13 de Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78245566005.pdf>
- Alvarado, S., Quero, Y., & Bolivar, M. (2016). Estilo gerencial y Motivación Laboral en las Escuelas Básicas del Municipio de Miranda. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 12(35), 56-79. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78248283005.pdf>
- Amorós, E. (2007). *En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque, Perú. Edit. USAT- Escuela de Economía. Recuperado el 13 de Junio de 2020, de [https://www.academia.edu/10362382/Comportamiento\\_Organizacional\\_En\\_Busca\\_del\\_De\\_sarrollo\\_de\\_Ventajas\\_Competitivas](https://www.academia.edu/10362382/Comportamiento_Organizacional_En_Busca_del_De_sarrollo_de_Ventajas_Competitivas)
- Antonio, M., & Herrera, A. (2019). El Liderazgo Pedagógico del Director desde la Mirada de los Docentes. *Revista Gestión I+D*, 4(2), 31-46. Recuperado el 30 de Mayo de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7468001.pdf>
- Arias, J., Montiel, Y., & Osorio, A. (2019). *Ambiente Laboral: Estrategia de Intervención para un Ambiente Laboral Saludable* (Tesis Licenciatura en Psicología). Bogotá, Colombia. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10338/3/2019\\_estrategia\\_ambiente\\_la\\_boral.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10338/3/2019_estrategia_ambiente_la_boral.pdf)
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias* (1ª. Ed.). Ciudad de México, México: Edit. Trillas. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de <https://corganizacionall.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Cano, D., Holguín, G., & Velásquez, T. (2019). *Elaboración de un plan de carrera basado en las funciones ejecutivas superiores de los cargos operativos de la organización* (Tesis Licenciatura en Psicología). Medellín, Colombia.
- Carranza, F., & Sandoval, M. (2017). *Sistema de Recompensas. Propuesta de un Plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 5-8, a través de un estudio generacional desde un enfoque motivacional* (Tesis Licenciatura en Psicología Organizacional). Guayaquil, Ecuador . Recuperado el 14 de Marzo de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/8865>
- Carreño, A. (2017). Liderazgo Autocrático o el Líder al Revés. *Revista Comunicación y Cultura*, 4(2), 35-41. Recuperado el 6 de Noviembre de 2020, de <https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/publicitas/article/view/2912>
- Chambilla, B. (2017). *Niveles de Comportamiento Organizacional: Estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la institución*

*educativa Rafael Díaz* (Tesis Maestría en Ciencias de la Educación). Arequipa, Perú. Recuperado el 25 de Abril de 2021, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2465>

Charón, L. (2007). Importancia de una Cultura Organizacional para el Desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad. *Revista Ciencia en su PC*, 1(5), 87-95. Recuperado el 29 de Enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones* (8ª. Ed.). México D.F., México: Edit. McGrawHill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª. Ed.). Ciudad de México, México: Edit. McGrawHill.

Conde, J., & Lafora, M. (2014). *La actitud laboral y la gestión administrativa del docente de las instituciones educativas del nivel de primaria del distrito de Lurín en el período 2014* (Tesis Maestría en Administración de la Educación). Trujillo, Perú. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2114339>

de Buen Lozano, N., & Morgado, E. (1997). *Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social* (1ª. Ed.). Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 21 de Febrero de 2021, de <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/handle/123456789/9113>

Dolan, S., García, S., & Díez, M. (2005). *Autoestima, estrés y trabajo* (1ª. Ed.). Arequipa, Perú. Edit. McGraw-Hill.

Fernández, S., & Rosales, M. (2014). Administración Educativa: La Planificación Estratégica y las Prácticas Gerenciales Integrando la Tecnología, su Impacto en la Educación. *Revista del Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación*, 1(1), 1-14. Recuperado el 21 de Mayo de 2020, de [http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/ADMINISTRACIONESCOLARCUT20192/document/PROYECTO\\_DE\\_ADMINISTRACION\\_ESCOLAR/planeacion\\_estrategica\\_admiva\\_escolar.pdf](http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/ADMINISTRACIONESCOLARCUT20192/document/PROYECTO_DE_ADMINISTRACION_ESCOLAR/planeacion_estrategica_admiva_escolar.pdf)

Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina* (1ª. Ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Edit. Pearson. Recuperado el 28 de Marzo de 2020, de <https://ozkarinconsultor.files.wordpress.com/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>

García, K. (2015). *Diferencia en la actitud laboral entre los trabajadores contratados por outsourcing y los que se encuentran en planilla* (Tesis Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional). Ciudad de Guatemala, Guatemala. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Garcia-Kevin.pdf>

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Revista Cuadernos de Administración*, 1(42), 43-61. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

- García, O. (2007). La Cultura Humana y su Interpretación desde la Perspectiva de la Cultura Organizacional. *Revista Pensamiento & Gestión*, 1(22), 145-167. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602204.pdf>
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Revista Negotium*, 6(18), 102-128. Recuperado el 16 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
- Giarrizzo, V. (2012). Incentivos Monetarios y No Monetarios para Impulsar el Pago de Impuestos: Un Experimento Controlado. *Revista Científica "Visión del Futuro"*, 16(2), 8-27. Recuperado el 20 de Marzo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935612001.pdf>
- Gil, D., Alfonso, S., & Iguará, J. (2015). *Ambiente Social de Trabajo, Satisfacción y Desempeño. Relación entre ambiente social de trabajo, satisfacción laboral y desempeño in- rol en los Funcionarios de una Entidad del Estado* (Tesis de Licenciatura en Psicología). Bogotá, Colombia, 1-69. Recuperado el 19 de Febrero de 2020, de <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/142437.pdf>
- González, N. (2006). Perfil del Director: Competencias de la Posición de Director o Directora de un Centro Educativo. *Revista Ciencia y Sociedad*, 2(31), 240-256. Recuperado el 30 de Noviembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7438490>
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral* (Tesis Licenciatura en Administración) Mendoza, Argentina. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <https://bdigital.uncu.edu.ar/4875>
- Isea, J., Mora, Y., & Gómez, J. (2017). Estilo Gerencial y su Influencia en la Comunicación de Educación Básica. *Revista Científica Ecociencia*, 4(6), 1-20. Recuperado el 26 de Agosto de 2020, de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/diciembre17/03.pdf>
- Izquierdo, J. (2006). Las Personas en las Organizaciones: Trabajo y Realización Personal. *Revista Desarrollo de RR.HH.*, 19(203), 82-88. Recuperado el 16 de Febrero de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2103940>
- Loyo, R. (2015). La Cultura Organizacional desde la Perspectiva del Docente UNEFA. *Revista Omnia*, 21(2), 53-70. Recuperado el 17 de Enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73743366004.pdf>
- Lucas, K. (2004). *Empowerment como una herramienta de mejora del servicio al cliente en una empresa de venta de repuestos para vehículos* (Tesis Ingeniería Mecánica Industrial). Ciudad de Guatemala, Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1271\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1271_IN.pdf)
- Medina, V. (2016). *Artículos Como Incentivo No Monetario . Diseño de un Plan de Incentivos No Monetarios para la Motivación Laboral de una Institución Pública Municipal* (Tesis Licenciatura en Psicología). Ambato, Ecuador. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1715/1/76217.pdf>

- Molina S., L. A., Briones V., Í., & Arteaga C., H. S. (2016). El Comportamiento Organizacional y su Importancia para la Administración de Empresas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>
- Monroy, A. (2015). *Coaching y desempeño laboral* (Tesis Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional). Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 09 de Junio de 2020, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-Alvaro.pdf>
- Montealegre, J., Delgado, A., & Cubillos, C. (2017). Relaciones entre Modelos Gerenciales y Pensamiento Estratégico Empresarial en las Empresas Agroindustriales del Departamento de Tolima. *Revista Pensamiento & Gestión*, 1(42), 26-47. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64652584003.pdf>
- Muñoz, D., Aular, J., Reyes, L., & Leal, M. (2010). Actitud Investigativa en Estudiantes de Pregrado: Indicadores Conductuales, Cognitivos y Afectivos. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 10(1), 254-258. Recuperado el 15 de Mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90430360040.pdf>
- Paolini, N., & Odriozola, J. (2019). *Diferentes Tipos de Organizaciones* (1ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Edit. Universidad de la Plata. Recuperado el 16 de Diciembre de 2020, de <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/1124>
- Pastor, R., & Alvan, J. (2017). *Autoestima Asociado al Desempeño Laboral en los Servidores de la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil*. (Tesis Licenciatura en Administración de Empresas). Lima, Perú . Recuperado el 19 de Enero de 2021, de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2831/1/2017\\_Alvan\\_Autoestima-asociado-al-desempe%C3%B1o-laboral.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2831/1/2017_Alvan_Autoestima-asociado-al-desempe%C3%B1o-laboral.pdf)
- Pérez, G., Arango, M., & Sepúlveda, L. (2011). Las Organizaciones No Gubernamentales ONG: Hacia la Construcción de su Significado. *Revista Ensayos de Economía*, 1(38), 243-260. Recuperado el 2020 de Octubre de 15, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/download/27942/28203/98991>
- Pérez, R. (2006). Liderazgo Visionario: Centro del Conocimiento. *Revista EAN*, 1(58), 79-86. Recuperado el 19 de Julio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605806.pdf>
- Proveda, J. (2014). *Componentes del plan de carrera. Especialización de talento humano* (Tesis Maestría en Gerencia de Talento Humano). Bogotá, Colombia. Recuperado el 8 de Abril de 2020, de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3431/Componentes%20del%20Plan%20Carrera.pdf>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje* (Tesis Licenciatura en Psicología). Cundinamarca, Colombia . Recuperado el 25 de Marzo

de 2020, de <https://library.co/document/zkee3eez-clima-organizacional-definicion-teoria-dimensiones-modelos-abordaje.html>

- Reales, L., Arce, J., & Heredia, F. (2008). La Organización Educativa y su Cultura: Una Visión Desde la Postmodernidad. *Revista de Educación Laurus*, 14(26), 319-346. Recuperado el 21 de Septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111491016.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª. Ed.). Ciudad de México, México: Edit. Pearson. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de [https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez, C. (2012). *Niveles de Comportamiento Organizacional*. Bogotá, Colombia. Insitución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, 1-10. Recuperado el 19 de Julio de 2020, de [https://www.academia.edu/40562970/NIVELES\\_DE\\_COMPORAMIENTO\\_ORGANIZACIONAL\\_Comportamiento\\_Organizacional](https://www.academia.edu/40562970/NIVELES_DE_COMPORAMIENTO_ORGANIZACIONAL_Comportamiento_Organizacional)
- Sánchez, V. (2015). La Redefinición del Papel de la Empresa en la Sociedad. *Revista Castellano Manchega de Ciencias Sociales*, 1(20), 129-145. Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322142550008.pdf>
- Torrecilla, O. (2005). *Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral*. Administración I. Facultad de Ciencias Económicas, Córdova, Colombia, 1-10. Recuperado el 17 de Marzo de 2020, de <http://evaluarte.uaaan.mx/AUDITORIA2017/INFORMES%20DE%20SEGUIMIENTO/INF.%20COMEEAA%202012/Inf.%202010%20COMEEAA/Doctorado%202011/clima%20organizacional/Climaorganizacional.pdf>
- Velásquez, A. (2007). La Organización, El Sistema y Su Dinámica: Una Versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(61), 129-155. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Zárate, E. (2012). *Inteligencia emocional y la actitud de los colaboradores en el ambiente laboral* (Tesis Licenciatura en Psicología). Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 17 de Abril de 2020, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/22/Zarate-Eber.pdf>

Vo. Bo   
Lcda. Ana Teresa de González  
Bibliotecaria CHNSURCC 

## ANEXOS

### 1. Cédula de entrevista a directora

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMÓN. EDUCATIVA



#### ENTREVISTA A DIRECTORA

**INDICACIONES GENERALES:** El Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía Especializado en Administración Educativa, Angel Lurssen, como parte de su fase de tesis de la Carrera de Licenciatura y Administración Educativa, pide su colaboración para darle respuesta a las siguientes interrogantes, el objeto es conocer el Comportamiento Organizacional del centro educativo.

**SERIE UNICA:**

**INDICACIONES:** A continuación se le presentan interrogantes, a las cuales deberá de dar una respuesta teniendo en cuenta el comportamiento organizacional en el actuar suyo y de sus docentes en el centro educativo.

1. ¿Cómo se toman las decisiones de carácter administrativo y pedagógico dentro de la institución educativa?, ¿Incluye a su claustro docente?
2. Cuando delega una tarea a su personal ¿Cómo elige a la persona que cree conveniente para realizar la actividad encomendada?
3. ¿Sus docentes asisten puntualmente a la jornada laboral dentro de la institución educativa? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles métodos o motivaciones utiliza usted para que los docentes ejerzan una enseñanza de calidad dentro del centro educativo?
5. ¿Existen reglamentos internos dentro de su institución educativa, enfocados en docentes y estudiantes? ¿Cuáles son estos y como es el proceso para sancionar?
6. ¿Existen planes dentro del centro educativo? ¿Podría mencionar algunos?
7. Desde su perspectiva, al momento de realizar actividades ¿Sus docentes trabajan por afinidad o se acoplan al grupo en el que les toque organizarse?
8. ¿Todo el centro educativo se enfoca en llegar a los objetivos trazados durante el ciclo escolar? ¿O existen personas que no colaboran?
9. ¿Cómo puede describir la comunicación con sus docentes?
10. ¿Las decisiones que son de importancia dentro del centro educativo se toman en grupo de trabajo?
11. ¿Cómo podría describir su estilo de liderazgo dentro del centro educativo?
12. ¿Existen reconocimientos por el buen desempeño docente dentro del centro educativo? ¿Cuáles son los reconocimientos?
13. ¿Existe autoestima en usted que contribuya a ejecutar el papel de directora de su centro educativo?
14. ¿Existen factores negativos que intervienen en su actuar como líder de su centro educativo? ¿Puede mencionar alguno?
15. ¿Usted supervisa la docencia dentro del centro educativo? ¿A cada cuánto tiempo? ¿Cuáles técnicas utiliza?
16. ¿Siente afecto por liderar su centro educativo? ¿Cómo podría describirlo?
17. Cuando realizan actividades ¿Cómo se organiza su claustro docente?
18. ¿Qué tipo de reconocimiento utiliza dentro de su centro educativo con su personal docente?
19. ¿Cómo podría definir su liderazgo dentro del centro educativo?
20. ¿Todos sus docentes colaboran por el mejoramiento del centro educativo? ¿Podría explicar cómo?

## 2. Cédula de entrevista a docentes

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMÓN. EDUCATIVA



### ENTREVISTA A DOCENTES

**INDICACIONES GENERALES:** El Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía Especializado en Administración Educativa, Angel Lurssen, como parte de su fase de tesis de la Carrera de Licenciatura y Administración Educativa, pide su colaboración para darle respuesta a las siguientes interrogantes, el objeto es conocer el Comportamiento Organizacional del centro educativo.

#### SERIE UNICA:

**INDICACIONES:** A continuación se le presentan interrogantes, a las cuales deberá de dar una respuesta teniendo en cuenta el comportamiento organizacional en el actuar suyo y de sus docentes en el centro educativo.

1. Al momento que la directora delega una responsabilidad ¿Como realiza la acción? ¿Existen preferencias al delegar?
2. ¿Usted asiste puntualmente a laborar dentro del centro educativo? Si escribió que no ¿Cuales son los factores que le impiden llegar puntualmente?
3. ¿Existe una metodología dentro del centro educativo la cual contribuya a que usted ejerza una mejor docencia?
4. ¿Dentro del centro educativo hay reglamentos internos enfocados en el actuar docente? ¿Cuales son estos?
5. ¿Se elaboran planes de contingencia a nivel institucional? ¿Podria mencionar algunos?
6. ¿A usted le agrada trabajar actividades con sus compañeros docentes o con sus amigos docentes? ¿Por qué?
7. ¿Los docentes y la directora se preocupan por llegar a los objetivos y metas institucionales durante todo el ciclo escolar? Si escribió no ¿Por que cree usted que existe una despreocupacion?
8. ¿Como puede describir la comunicacion con la directora? ¿Es adecuada la comunicacion o existen discrepancias?
9. ¿Las decisiones que son de importancia dentro del centro educativo se toman en grupo de trabajo?
10. ¿Como puede describir el liderazgo de la directora del instituto?
11. ¿Existen diferencias de opinion entre docentes y directora? ¿Como arreglan estas incidencias?
12. ¿Sus clases son supervisadas? ¿A cada cuanto tiempo? ¿Cuales son las técnicas que utilizan en la supervisión?

13. Cuando existen fallas en el actuar docente ¿Como se corrigen los errores desde la dirección? ¿Individualmente o colectivamente?
14. ¿Existe un acompañamiento por parte de la directora cuando son corregidas las fallas en el actuar docente?
15. ¿Cómo se motiva usted para ejercer su labor docente? ¿Existen reconocimientos dentro de la institución o internamente se motiva?
16. ¿Es tomado en cuenta o ha opinado en alguna decisión que tenga que ver con el centro educativo?
17. ¿Se elaboran planes de contingencia a nivel institucional? ¿Podría mencionar algunos?
18. Cuando se realizan actividades ¿Cómo se integra usted a los grupos de trabajo?
19. ¿Cómo puede describir la comunicación con la directora? ¿Es adecuada la comunicación o existen discrepancias?
20. ¿Usted es motivado por el centro educativo para ejercer una docencia adecuada?
21. ¿Cuáles son las motivaciones que lo impulsan a trabajar adecuadamente dentro del instituto?
22. ¿Existe la vocación en usted y en sus compañeros para ejercer adecuadamente la docencia dentro del salón de clases? (Explique cómo)
23. ¿La directora se preocupa por motivarlos a trabajar adecuadamente como claustro docente?
24. ¿Qué factores contribuyen a que usted no ejerza adecuadamente su docencia dentro del centro educativo? (Explique)
25. ¿Cómo podría describir el trato que reciben por parte de la dirección en su actuar docente?
26. ¿Cómo podría describir la actuación de la directora frente a toda la institución educativa?
27. ¿Cómo es el comportamiento de los docentes bajo la supervisión de la directora?  
A veces ello
28. ¿Cómo es el comportamiento de los docentes sin la supervisión de la directora?  
¿Cambia cuando no está presencialmente la directora?



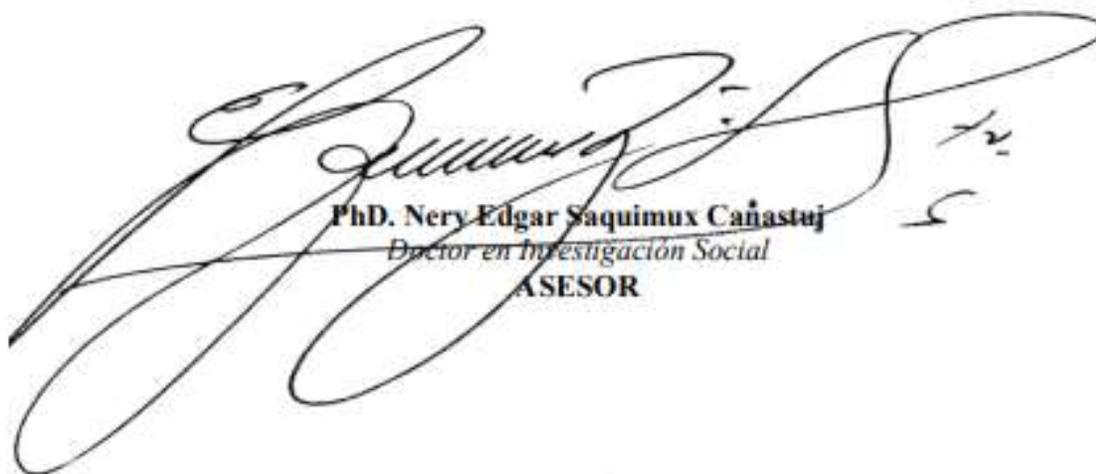
Universidad de San Carlos  
Centro Universitario de Sur  
Occidente

Ref. DAT. 04 – 21  
Mazatenango, 16 de Noviembre de 2021

Señor Coordinador  
CARRERAS DE PEDAGOGÍA  
CUNSUROC.

En cumplimiento a mis atribuciones asignadas en el artículo 49, inciso “d”; artículo 57 incisos de la “a” a la “k” y, artículo 62, inciso “f”; del Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Suroccidente me permito informarle que he asesorado la tesis titulada: ***Comportamiento organizacional del INEB-D de san Francisco Zapotitlán*** del estudiante: Luis Angel Lurssen Morales Carné: 201741463 de la carrera de la Licenciatura en Pedagogía especializada en Administración Educativa., quien ha desarrollado el proceso metodológico y efectuado las correcciones sugeridas, por lo que sobre la base del artículo 62, inciso “f”; emito del **DICTAMEN FAVORABLE** para que el proceso de revisión del informe de tesis continúe.

Sin otro particular. Atentamente.



PhD. Nery Edgar Saquimux Cañastuj  
*Doctor en Investigación Social*  
ASESOR



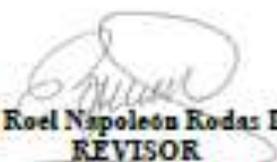
Universidad de San Carlos  
Centro Universitario de Sur  
Occidente

Ref. DRT. 04 – 21  
Mazatenango, 21 noviembre de 2021

Señor Coordinador  
**CARRERAS DE PEDAGOGÍA**  
**CUNSUROC.**

En cumplimiento al nombramiento de Revisor Ref. NR. 04– 2021 de fecha 5 de octubre de 2021, me permito informarle que he revisado la tesis titulada: *Comportamiento organizacional del INEB-D de san Francisco Zapotitlán* del estudiante: Luis Angel Lurssen Morales Carné: 201741463 de la carrera de la Licenciatura en Pedagogía especializada en Administración Educativa, quien ha efectuado las correcciones sugeridas, por lo que, sobre la base del artículo 62, inciso "g" del Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Suroccidente; emito del **DICTAMEN FAVORABLE** para que el proceso de impresión del informe de tesis continúe.

Sin otro particular. Atentamente.

  
Lic. Roel Napoleón Rodas Dtax  
**REVISOR**



Universidad de San Carlos  
Centro Universitario de Sur Occidente  
Mazatenango, Suchitepéquez

Mazatenango, 31 de mayo de 2022  
Providencia T.I.T. No. 07 - 2022

**ASUNTO:** Envió del informe final de la Tesis titulada "Comportamiento organizacional del INEB-D de San Francisco Zapotitlán" del estudiante: **Luis Angel Lurssen Morales**, carné: **201741463** de la carrera de Licenciatura en Pedagogía especializado en Administración Educativa.

**ATENTAMENTE PASE A:** Lic. Luis Carlos Muñoz  
**DIRECTOR EN FUNCIONES CUNSUROC**

**PARA QUE SE SIRVA:**

<input type="checkbox"/>	Emitir acuerdo respectivo
<input type="checkbox"/>	Emitir Opinión.
<input checked="" type="checkbox"/>	Tramitarlo de acuerdo con el procedimiento establecido
<input checked="" type="checkbox"/>	Agregarlo a sus antecedentes
<input type="checkbox"/>	Enviar antecedentes
<input type="checkbox"/>	Hacerlo de su conocimiento
<input type="checkbox"/>	Hacer del conocimiento de los interesados
<input type="checkbox"/>	Efectos consiguientes
<input type="checkbox"/>	Informar
<input checked="" type="checkbox"/>	Autorizar
<input type="checkbox"/>	Archivo.

OBSERVACIONES: De conformidad con lo establecido en el Artículo 55, inciso "f" del **Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Sur Occidente**, así como lo establecido en el Artículo 54 inciso "b" del mismo normativo se adjunta el informe de Tesis completo, incluyendo copia de los dictámenes respectivos para su conocimiento y autorización del **IMPRÍMASE**.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAN A TODOS"

  
MSc. José Norberto Thomas Villatoro  
COORDINADOR  
Carreras de Pedagogía





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE  
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ  
DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO

**CUNSUROC/USAC-I-45-2022**

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE, Mazatenango,  
Suchitepéquez, el tres de octubre de dos mil veintidós\_\_\_\_\_

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y revisor,  
SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS TITULADA: "COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL DEL INEB-D DE SAN FRANCISCO ZAPOTITLÁN", del  
estudiante: Luis Angel Lurssen Morales, carné 201741463 CUI: 2795 12503 1008 de la  
carrera Licenciatura en Pedagogía Especializada en Administración Educativa.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**M.A. Luis Carlos Muñoz López**  
**Director**



/gris