



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL GERENTE
EDUCATIVO EN EL CENTRO VENEZOLANO DE
PROFESIONALIZACIÓN (CEVEPRO). ANÁLISIS CRÍTICO.**

Autora: Licda. Alicia García

C.I.: V-18.532.443

Tutora: Msc. Evelin Rodríguez

**Trabajo de Grado presentado ante
la Comisión Coordinadora del
Programa de Gerencia Avanzada
en Educación, como requisito para
optar al Grado académico de
Magíster en Gerencia Avanzada en
Educación.**

Valencia, julio 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL GERENTE
EDUCATIVO EN EL CENTRO VENEZOLANO DE
PROFESIONALIZACIÓN (CEVEPRO). ANÁLISIS CRÍTICO.**

Autora: Licda. García, Alicia
C.I.: V-18.532.443
Tutora: MSc. Evelin Rodríguez
C.I. 14.251.325

Valencia, julio 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, Magister Evelin Rodríguez de Benítez titular de la cédula de identidad Nro. 14.251.325, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado **“EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL GERENTE EDUCATIVO EN EL CENTRO VENEZOLANO DE PROFESIONALIZACIÓN (CEVEPRO). ANÁLISIS CRÍTICO”** presentado por la Licenciada Alicia García titular de la cédula de identidad No. 18.532.443, para optar al título de **Magister en Educación mención Gerencia Avanzada**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 28 días de julio del año 2014.

Msc. Evelin Rodríguez de Benítez
C.I.: 14.251.325



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe, Msc. Evelin Rodríguez de Benítez titular de la cédula de identidad Nro. 14.251.325, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado **“EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL GERENTE EDUCATIVO EN EL CENTRO VENEZOLANO DE PROFESIONALIZACIÓN (CEVEPRO). ANÁLISIS CRÍTICO”** presentado por la Licenciada Alicia García titular de la cédula de identidad No. 18.532.443, para optar al título de **Magister en Educación mención Gerencia Avanzada**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 28 días de julio del año 2014.

Msc. Evelin Rodríguez de Benítez
C.I.: 14.251.325



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Alicia L. García M. **Cédula de Identidad:** 18.532.443

Tutor (a): Evelin Rodriguez de Benítez **Cédula de Identidad:** 14.251.325

Correo electrónico del participante: aliciaychirel@hotmail.com

Título Tentativo: “ANÁLISIS CRÍTICO EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL GERENTE EDUCATIVO EN EL CENTRO VENEZOLANO DE PROFESIONALIZACIÓN (CEVEPRO)”

Sesión	Fecha	Hora	Asunto Tratado	Observaciones
01	24-01-13	4:30 pm	Objeto de Estudio	Se recomendó mejorar la redacción de manera más cualitativa
02	07-02-13	4:30 pm	Propósitos de la Investigación	Se redactaron los propósitos y los parámetros para la justificación
03	14-03-13	5:00 pm	Antecedentes de la Investigación y Bases Teóricas	Revisión y corrección de los antecedentes y autores que sustentan las bases teóricas
04	02-04-13	6:00 pm	Orientación Metodológica	Definición de la estrategia metodológica a emplear
05	16-05-13	9:00 am	Orientación Metodológica	Corrección del Capítulo III

06	24-10-13	4:30 pm	Entrevistas	Revisión y sugerencias de la guía para la entrevista
07	11-02-14	5:00 pm	Categorización	Explicación para elaborar la fase de Categorización
08	08-04-14	6:00 pm	Categorización	Definición de Categorías y Sub Categorías
09	21-05-14	6:00 pm	Triangulación	Discusión sobre los agentes involucrados en la etapa de triangulación
10	12-06-14	4:00 pm	Análisis y Recomendaciones	Se sugirió abordar las conclusiones tomando como base los objetivos propuestos.
11	25-06-14	6:00 pm	Revisiones Finales	Se realizó la corrección de redacción, coherencia y ortografía
12	03-07-14	5:00 pm	Páginas Preliminares y Detalles Finales	Revisión General para aprobar la entrega del trabajo

Título definitivo: “EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL GERENTE EDUCATIVO EN EL CENTRO VENEZOLANO DE PROFESIONALIZACIÓN (CEVEPRO). ANÁLISIS CRÍTICO”

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del Trabajo de Grado arriba mencionada.

Evelin Rodríguez de Benítez
C.I.: 14.251.325

Alicia L. García M.
C.I.: 18.532.443



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado: **“EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL GERENTE EDUCATIVO EN EL CENTRO VENEZOLANO DE PROFESIONALIZACIÓN (CEVEPRO). ANÁLISIS CRÍTICO”** presentado por la licenciada Alicia García, titular de la C.I. 18.532.443, para optar al título de Magister en Educación Mención Gerencia Avanzada en Educación estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado:

Apellido y Nombre	Cédula de Identidad	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Valencia, enero 2015.

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por darme la Salud, Paciencia y la disposición para la realización de esta experiencia tan enriquecedora.

A mi Compinche y Antonio Pérez, quienes fueron los encargados de incentivar el comienzo de mi maestría y brindaron todo el apoyo económico y moral para contribuir en mi crecimiento profesional y personal.

A mis tres tesoros Jeanneali, Génesis y Lucia quienes con su alegría me dan la fortaleza para no decaer y me motivan a luchar por las cosas que deseo y comprenden los motivos por los cuales resto tiempo a su lado.

A ti querido esposo Franklin Chirel por siempre apoyarme en las buenas y las malas y ser mi sustento en culminar la meta deseada.

A mi amiga, comadre y hermana de corazón Karely Farías, porque siempre cuento con tu ayuda cuando más la necesito.

A mi tutora Evelin Rodríguez de Benítez por su incondicional apoyo académico y estar allí en cualquier momento sin importar la hora o el lugar.

A mi otro yo, quien con mucha paciencia y amor estuvo a mi lado en cada momento difícil para darme la fortaleza de seguir adelante.

Y a todas aquellas personas maravillosas que me quieren, me han apoyado y han contribuido en mi crecimiento personal.

Los quiero Mucho.... Alicia García

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso, a su amado hijo Jesucristo y la dirección del Espíritu Santo por darme fuerza y voluntad para salir adelante, por guiarme y nunca abandonarme.

A mis padres, hermana, cuñado, esposo, hijas, amigos, compañeros de trabajo, por darme su comprensión, confianza y ayuda emocional, gracias, sin ustedes el camino había sido difícil de andar.

Al Centro Venezolano de Profesionalización CEVEPRO, por abrirme sus puertas para realizar la investigación de mi trabajo de Grado.

A todos mis profesores de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo, Especialmente a Nancy Tovar, quien me motivo a la escogencia del objeto de estudio de la presente investigación.

A todas esas personas a quienes no nombro, pero estoy segura que todas ellas saben que les estoy agradecida por haber estado siempre a mi lado, ayudándome e incentivándome en todo momento a que este, uno de mis objetivos se lograra.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento.....	x
Índice General.....	xi
Índice de Cuadros.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstrac.....	xv
Introducción.....	2

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

Presentación.....	5
Objeto de Estudio.....	8
Propósitos de la Investigación.....	13
Pertinencia de la Investigación.....	13

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes de la Investigación.....	15
Premisas Epistemológicas.....	22
Comportamiento Organizacional.....	22
Variables del Comportamiento Organizacional.....	25
Gerencia.....	37
Función Gerencial.....	38
Gerencia Educativa.....	39
Habilidades Gerenciales.....	40
Teorías que sustentan la investigación.....	41
Teoría de la Motivación.....	41
Teoría de la Comunicación.....	44
Sustento Legal.....	46

CAPÍTULO III

ENFOQUE INVESTIGATIVO Y ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

Enfoque de la Investigación.....	50
Tipo de Investigación.....	50
Diseño de la Investigación.....	51
Proceso Metodológico.....	51
Teoría de la Investigación Acción.....	52
Teoría Crítico Social.....	53

Informantes Claves.....	55
Técnicas para recabar información.....	55
Procesamiento de la Información.....	56

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Transcripción de las entrevistas.....	57
Análisis e Interpretación de la Información.....	61
Categorización.....	62
Interpretación de los Hallazgos.....	79
Proceso Reflexivo hacia la Transformación.....	81
Consideraciones Finales.....	82

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía.....	84
-------------------	----

ÍNDICE DE CUADROS

Categorización de la Información

Categorización de la interrogante 1.....	63
Categorización de la interrogante 2.....	64
Categorización de la interrogante 3.....	65
Categorización de la interrogante 4.....	66
Categorización de la interrogante 5.....	67
Categorización de la interrogante 6.....	68
Categorización de la interrogante 7.....	69
Categorización de la interrogante 8.....	70

Relación Categorial

Codificación de Categorías.....	71
---------------------------------	----

Triangulación

Triangulación.....	73
--------------------	----



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL GERENTE EDUCATIVO EN EL CENTRO VENEZOLANO DE PROFESIONALIZACIÓN (CEVEPRO). ANÁLISIS CRÍTICO

Autora: Licda. Alicia García

Tutora: Msc. Evelin Rodríguez de Benítez

RESUMEN

Esta investigación dedicada al comportamiento organizacional del gerente educativo tiene como propósito principal Analizar críticamente el Comportamiento Organizacional del Gerente Educativo en el Centro Venezolano de Profesionalización (CEVEPRO) ubicado en Valencia estado Carabobo, siendo una temática de alta relevancia social en la gerencia educativa por la forma en que este comportamiento incide en los factores motivacionales del docente. La metodología de la investigación es de naturaleza cualitativa, de tipo descriptiva con un diseño de campo. Se empleó como fundamento de la investigación la Teoría Crítico Social bajo el modelo Investigación Acción enmarcada en el paradigma crítico, a través de la cual se buscó interpretar el comportamiento organizacional de los gerentes educativos para generar un proceso de reflexión que incentive la transformación ante las situaciones que se consideran perturbadoras al ambiente laboral. Las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron: la observación y la entrevista semiestructurada. En la investigación se trabajó con informantes clave donde serán seleccionados (03) docentes que laboran en la institución objeto de estudio, los cuales conviven a diario con el desarrollo de las actividades escolares y son de gran relevancia dentro de la investigación, pues a partir de sus aportes ofrecieron información oportuna que permite comprender la situación que allí ocurre. Una vez recabada toda la información se procedió a su análisis e interpretación, para ello se utilizó la técnica de Triangulación buscando de esta manera elevar la objetividad del análisis de los datos y ganar una relativa mayor credibilidad de los hechos para luego permitir la categorización de la información.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación

Palabras Clave: Comportamiento Organizacional, Gerente Educativo, Análisis

Área Prioritaria de la UC: Educación

Área Prioritaria de la FACE: Gerencia Educativa

Temática: Organización de Instituciones Educativas

Sub Temática: Cultura organizacional



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGING EDUCATIONAL CENTER IN VENEZUELAN PROFESSIONALIZATION (CEVEPRO). CRITICAL ANALYSIS

Autora: Licda. Alicia García

Tutora: Msc. Evelin Rodríguez de Benítez

ABSTRACT

This research devoted to organizational behavior educational manager whose main purpose Critically analyze Organizational Behavior Education Manager at the Venezuelan Center for Professionalism (CEVEPRO) located in Valencia Carabobo state, with a theme of high social relevance in educational management by the way that this behavior affects the motivational factors of teachers. The research methodology is qualitative, descriptive design with a pitch. Was used as the basis of research Theory Critical Social under the Research Model Action framed in the critical paradigm, through which sought to interpret the organizational behavior of educational managers to generate a reflection process that encourages the transformation to situations deemed disruptive to the work environment. The techniques used for data collection were: observation and semistructured interview. In research we worked with key informants where they will be selected (03) teachers working in the institution under study, which live daily with the development of school activities and are of great relevance in the investigation, because from timely information offered their contributions to understanding the situation that occurs there. After obtaining all the information we proceeded to analysis and interpretation, for this technique Triangulation was used thereby seeking to raise the objectivity of the analysis of data and gain a relative credibility of the facts and then allow categorization information.

Research Line: Development Management Processes

Keywords: Organizational Behavior, Education Manager, Analysis

UC Priority Area: Education

Priority Area FACE: Educational Management

Theme: Organization of Educational Institutions

Sub Theme: Organizational Culture

INTRODUCCIÓN

Cada vez es más común que los directivos de las organizaciones muestren un creciente interés por conocer los efectos que ejercen sobre su personal, tanto en la estructura como en los procesos organizacionales, siendo estos dos puntos los que afectan fundamentalmente la conducta de las personas dentro de las instituciones, particularmente en el ámbito educativo.

De ahí que el comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el modo de actuar de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades que se ejecutan en la institución.

Ante esta realidad, se hace relevante considerar la motivación de las personas en el lugar de trabajo y entender cómo incide en ellas. En este sentido, los gerentes pueden ejercer una gran influencia en la motivación, pues varía en función de las expectativas que tienen los docentes de la supervisión, la retroalimentación efectiva que obtienen por su desempeño y obviamente las recompensas de todo tipo (incentivos económicos, agradecimientos, días libres, entre otras).

Es así, como el desempeño de los docentes se considera una pieza fundamental para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución educativa, por esta razón, hay un constante interés en dichas instituciones por mejorar la conducta laboral de sus docentes a manera de que sus actitudes influyan como una fuerza motivadora que promueva la cooperación de éstos para alcanzar los objetivos planteados.

Todo ello ha dado paso a que se considere las repercusiones que generan estos aspectos en relación al comportamiento organizacional respecto a que garantice

un ambiente que realmente brinde un clima organizacional positivo, armónico, productivo, por esta razón, la gerencia debe ubicarse en el rol que representa el alcanzar un buen comportamiento organizacional, considerando, que es necesario conocer el comportamiento que tienen las personas dentro de la institución, dado a que es un reto determinante en su buena operatividad.

En este sentido, se presenta esta investigación orientada a Analizar Críticamente el Comportamiento Organizacional del Gerente Educativo en el Centro Venezolano de Profesionalización (CEVEPRO) ubicado en Valencia estado Carabobo, la cual se estructura de la siguiente manera:

El Capítulo I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA, el cual contiene el objeto de estudio, los propósitos y la pertinencia de la investigación.

El Capítulo II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO, en toda investigación, es necesario ubicar el marco referencial teórico que orienta el estudio en todos sus aspectos, ya que la fundamentación teórica, determina la perspectiva del análisis, por lo cual está constituido por los antecedentes de la investigación, las premisas epistemológicas, teorías y el sustento legal que orientan la investigación.

El Capítulo III: ENFOQUE INVESTIGATIVO Y ORIENTACIÓN METODOLÓGICA, esta fase representa el camino a seguir para entrar en contacto con la realidad y percibir la problemática existente, con la finalidad de entender las posibles causas – efectos que de allí se derivan. Comprende el tipo de investigación y diseño, informantes claves, técnicas de análisis de datos, y establece la triangulación como método de análisis e interpretación de la información.

El Capítulo IV: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, en el cual se realiza el proceso de la descripción y análisis de los datos encontrados,

llevado a cabo en el Centro Venezolano de Profesionalización CEVEPRO. Describiendo en primer lugar la información facilitada por los tres (03) informantes claves a través de las entrevistas semiestructuradas. Continuando con la categorización, luego se describe el proceso de triangulación para posteriormente llegar al análisis e interpretación del objeto de estudio.

Finalmente se construyeron un conjunto de enunciados a manera reflexiones finales, donde se incluye la alternativa de solución como respuesta al tercer propósito de la investigación.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

PRESENTACIÓN

En la antigüedad, los gerentes veían a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los que debían hacer lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Actualmente, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a uno sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, se puede decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes.

Dentro de ese marco de ideas, las metas son consideradas como el producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen. Se busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, tratando de lograr con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Es por ello, que el estudio del comportamiento, que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes que hoy constituye una de las tareas más importantes; por consiguiente, la organización

debe buscar adaptarse a la gente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Coinciden con este señalamiento, Davis y Newstrom (2005) cuando dicen que el comportamiento organizacional es “el estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas individual o grupalmente, actúan en las organizaciones” (p.4) por lo cual en la actualidad, los gerentes deben considerar las diferencias individuales y los tipos de grupo que se conforman en las empresas lo cual, facilita en los trabajadores el desarrollo de competencias para que el recurso humano sea más productivo, creativo e innovador, y puedan contribuir en los objetivos de las organizaciones.

En ese sentido, Ivancevich y otros (2005) refieren que el interés mundial se ha desplazado hacia la aplicación de enfoques eficientes para la gestión de los recursos humanos en empresas de todo tipo: grandes, medianas y pequeñas, colocando en primer término a los empleados quienes en las últimas décadas son los factores fundamentales para la transformación de la sociedad (p. 37).

Tales transformaciones, podrían ser consideradas un reto, una oportunidad o amenaza. Un reto porque cualquier organización debe adaptarse al entorno, una oportunidad porque debe reflexionar para mejorar y una amenaza porque el mismo cambio podrá significar partir de cero para aprender a tolerar y enfrentar los conflictos originados por el recurso humano que en ellas desempeñan sus labores.

En ese marco de pensamiento, el comportamiento organizacional, según Martínez (2007) es la materia que “busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa” (p. 2). El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su

zona donde vive y por supuesto en su trabajo y los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares.

Basándose en esas consideraciones, las organizaciones deben tener una visión clara del ambiente y de los objetivos por alcanzar, tener gente competente, buena imagen, cultura organizacional y especialmente, un capital humano motivado para generar competencias acorde con las exigencias del ambiente laboral de cooperatividad.

Es importante señalar, que las estrategias sobre desarrollo del personal constituyen un factor importante coadyuvante del logro de los objetivos organizacionales y del desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen tales como: capacitación, condiciones de trabajo, relaciones humanas, remuneraciones y motivación entre otros.

De tal manera, que la motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse según Robbins (2009) como algún comportamiento manifiesto de la gente que se esfuerza más por tener un mejor desempeño. Refiere, que la motivación es la disposición a hacer algo que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual. Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

Atendiendo a estas consideraciones, para el estudio de la motivación se emplean diversas teorías (de la necesidad, del establecimiento de metas, del reforzamiento, de la equidad, de la expectativa y otras) sin embargo, toda motivación necesariamente debe estudiar el comportamiento organizacional, ya que los elementos a reforzar para obtener mejor y mayor motivación varía en cada persona.

Para mantener estos niveles de exigencia, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo que conduzca al logro de metas de la organización y al mismo tiempo, se logre satisfacer las necesidades y expectativas de los trabajadores. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

OBJETO DE ESTUDIO

La motivación es considerada por Arana (2006) como el “impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación” (p. 2). Este impulso, provee eficacia al esfuerzo orientado a un mejor desempeño laboral para lograr las metas personales y los objetivos de las organizaciones. Por lo tanto, el autor citado cataloga la motivación como objetivo y acción. Sentirse motivado en la organización significa identificarse con el trabajo que se desempeña.

De esta manera, tomando en consideración lo antes expuesto para mejorar la comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan su conducta. En tal sentido, el gerente debe conocer las necesidades de los empleados a fin de que la organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos durante su desempeño, en tanto se controlen las variables de producción. En atención a lo expuesto Stoner, Freeman y Gilbert, (2005) plantean:

Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona (p. 484).

En la cita anterior se destaca que la motivación es un factor, entre varios, que intervienen en el desempeño del personal y las condiciones para el desempeño. En consecuencia, el comportamiento de los gerentes debe atender las necesidades básicas de los docentes del Centro Venezolano de Profesionalización (Cevepro) puesto que estas, constituyen un instrumento que permitiría ordenar las relaciones humano - laborales dentro de esta organización.

Por lo tanto, los conocimientos de la motivación se unen a los planes de logro que tiene la organización como insumos para el proceso de diseño de relaciones laborales. No obstante, existen factores que podrían estar afectando profundamente a la eficiencia de la organización debido a que están directamente relacionados con la motivación de los empleados.

Lo anteriormente expuesto, hace pensar que la motivación es un factor determinante para la efectividad de las organizaciones; así, se requieren tres categorías de conducta para lograr los niveles elevados de efectividad organizacional: la gente debe unirse a la organización y permanecer en ella; ha de desempeñar de manera confiable los papeles que le asigne; ha de dedicarse, a una actividad innovadora y de cooperación no incluida en el papel, pero que esté al servicio de los objetivos organizacionales.

La motivación así entendida representa un elemento importante que permite canalizar el esfuerzo, la energía, la conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los gerentes educativos deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de los objetivos de la institución.

Dentro de ese orden de ideas, cabe destacar que la motivación al logro se considera un factor muy importante para impulsar a los trabajadores de cualquier organización, así como también, alcanzar las metas a través de su desempeño

laboral. Por consiguiente, se hace necesario indagar sobre las necesidades humanas que impulsan las motivaciones de los trabajadores para lograr las metas preestablecidas por la organización y para su satisfacción personal.

En consecuencia, el estudio del Comportamiento Organizacional como se ha observado en este planteamiento es de carácter interdisciplinario pues involucra una serie de factores importantes, entre ellos la motivación, la comunicación y las actitudes. Por un lado, la motivación como aspecto importante en el estudio del Comportamiento Organizacional (CO) es vital para lograr la permanencia de las personas en la empresa. Este concepto como disposición de la persona para emitir una acción, involucra los motivos, que son los que determinan o mueven a la persona a actuar en un sentido específico.

De tal manera, que la motivación se refiere a los factores que activan y dirigen el comportamiento de los seres humanos y de otros organismos; su complejidad ha ocasionado una variedad de enfoques conceptuales, como biológicos, cognitivos y sociales; todos estos enfoques buscan explicar la energía que guía el comportamiento de las personas en direcciones específicas. Por consiguiente, la motivación debe ser una verdadera preocupación para los gerentes en las organizaciones, las cuales continuarán en la búsqueda de soluciones.

Una persona quizás sea un gerente eficaz; buen planificador, administrador justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Lo referido, conlleva, necesariamente, a considerar el contexto situacional de los docentes que laboran en el Centro Venezolano de Profesionalización (CEVEPRO), ubicado en Valencia estado Carabobo, donde he podido evidenciar ciertas irregularidades en cuanto a que el gerente no asume un liderazgo acorde con la realidad en la que se desenvuelve el ritmo de trabajo de la institución.

De acuerdo a la situación observada puedo inferir que el gerente educativo no demuestra el perfil de líder que requiere el cargo que desempeña, de hecho, las

relaciones interpersonales no son las más adecuadas; se percibe alto nivel de apatía entre el personal, reflejando desmotivación, conformismo y baja disposición a realizar actividades fuera de su rutina, situación generada además por la razón de que en varias oportunidades que el personal directivo, tiende a tener preferencia por algunos docentes cuando por ejemplo no entregan los recaudos exigidos a nivel escolar y no se le hace el llamado de atención como es debido, trayendo como consecuencia que el personal que sí cumple con sus funciones sienta desinterés en seguir cumpliendo con los exigencias de su cargo.

Por otra parte, es evidente que prevalece un tipo de supervisión autoritaria ya que los directivos son los encargados de centralizar las decisiones en cuanto a los procesos administrativos conllevando a una baja participación de los empleados. Igualmente, las actividades laborales son constantemente monitoreadas por el líder, así como la aplicación de medidas correctivas de los acontecimientos, a su vez el exceso de control dentro de la institución conlleva a que el personal solo se centre en el cumplimiento de sus labores sin establecer una relación de trabajo armónica entre compañeros.

De igual manera se refleja el manejo inadecuado de algunos de los procesos que se llevan a cabo dentro de las funciones que desempeñan cada uno de los docentes, influenciados por el directivo, afectando la buena prestación del servicio en la organización, lo cual impacta de forma significativa en la calidad del servicio que se presta al estudiantado.

Es importante considerar que la motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, entre otros. Desde esta perspectiva, el líder debe ser sensible y reconocer las necesidades de los empleados para trazar los caminos que lleven a satisfacerlas, al mismo tiempo que se logran los objetivos de la organización.

En este sentido, puedo señalar que existe una percepción negativa por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo no tan grato, en consecuencia, los docentes a través de un sondeo de opinión realizado manifestaron que es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Como es la percepción de la gerencia acerca del comportamiento individual y grupal de los docentes en la organización.
- ✓ Qué factores motivacionales activan y dirigen el comportamiento de los docentes
- ✓ En que forma la gerencia muestra disposición en conocer las razones que motivan al personal docente
- ✓ Que beneficios se obtendrían al propiciar un clima de confianza entre los docentes y la gerencia

De lo anteriormente expuesto, se podría interpretar que existe incompatibilidad entre las necesidades de los docentes con las metas de la organización, lo que trae como consecuencia que no se tomen en consideración sus diferencias individuales, tales como las habilidades demostradas durante el desempeño laboral, el conocimiento de las tareas cumplidas y la afiliación demostrada hacia la organización.

Es importante reconocer, que este ámbito de la gestión y gerencia organizacional, debe ser considerado como prioritario, dentro de las tareas y actividades generadas en el transcurso de la gestión educacional, logrando impactar desde la implementación curricular hasta las competencias de los participantes de los equipos, que no son otros que el personal directivo, docente, administrativo y obrero que conforman la institución educativa.

Es así como el desarrollo de esta investigación permitirá enfocar un análisis crítico en el Comportamiento Organizacional del Gerente Educativo para entender de qué manera afecta en la motivación de los docentes, ya que desde el punto de

vista psicológico, el comportamiento siempre es motivado, ya sea que este dirigido hacia una meta previamente fijada o no.

PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar críticamente el Comportamiento Organizacional del Gerente Educativo en el Centro Venezolano de Profesionalización (CEVEPRO) ubicado en Valencia estado Carabobo.

- Describir las variables del comportamiento organizacional de los gerentes educativos.
- Interpretar el comportamiento organizacional de los gerentes educativos a la luz de los hallazgos.
- Construir enunciados que generen procesos de reflexión y transformación en el comportamiento organizacional de los gerentes.

PERTINENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

En el estudio del comportamiento organizacional se debe prestar atención a todo lo que involucra el individuo dentro de la organización, conocimientos, actitudes, habilidades, destrezas, conducta, personalidad, entre otros. Como también analizar la interrelación de individuos con los grupos y de los grupos entre sí.

En el contexto educativo, muchas veces se evidencia que la mayoría de los individuos que cohabitan en las instituciones no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

Para que en una institución se pueda obtener la máxima capacidad productiva y operacional, es necesario que sus miembros tengan los incentivos y motivación suficiente para llevar a cabo sus tareas con éxito. Si la satisfacción laboral es poca o no existe se produce la insatisfacción, la cual puede incidir en un aporte insuficiente por parte de los trabajadores a los logros de la organización.

En consecuencia, la investigación tiene como propósito principal Analizar Críticamente el Comportamiento Organizacional del Gerente Educativo en el Centro Venezolano de Profesionalización (CEVEPRO). Además, pretende indagar sobre algunos aspectos que pudieran estar incidiendo en forma negativa en los factores que promueven la motivación de los docentes, y de esta manera ofrecer a los niveles gerenciales recomendaciones necesarias que contribuyan al desarrollo del recurso humano, conduciéndolo hacia un mejor grado de motivación y que al mismo tiempo se sientan satisfechos y orgullosos de lo que están haciendo, lo cual vendrá a garantizar resultados óptimos y un trabajo de calidad.

Asimismo, la importancia de este trabajo, radica en la necesidad existente dentro de la institución, de mejorar su ambiente laboral con el fin de demostrar a los estudiantes que las claves del éxito y la excelencia son; la eficiencia, la eficacia, el compañerismo y la confianza en los demás compañeros laborales, incluyendo los líderes gerenciales.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO

En toda investigación, es necesario ubicar el marco referencial teórico que orienta el estudio en todos sus aspectos, ya que la fundamentación teórica, determina la perspectiva del análisis, la visión del problema que se asume en la investigación. En este sentido, Balestrini (2006) señala que el marco teórico “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p. 91).

En consecuencia, se presentan los antecedentes de la investigación, las premisas epistemológicas, teorías y el sustento legal, con el fin de dar a la investigación una coordinación de conceptos y proposiciones que permitan abordar el objeto de estudio.

Antecedentes de la Investigación

Dentro de la línea investigativa de este estudio, en el cual se analiza el comportamiento organizacional de los gerentes educativos, se presenta como primer antecedente el trabajo presentado por Zermeño (2014) titulado Competencias Directivas: Su Identificación Para Instituciones De Educación, el cual tuvo como objetivo identificar las competencias directivas claves en el ámbito de la dirección de las Instituciones de Educación Superior (IES). La metodología utilizada por la autora se basa en el método de expertos para la identificación de las competencias directivas más importantes para las instituciones educativas, a partir de las competencias directivas más valoradas en base el estudio realizado por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE Business). La indagación abarcó a todos los integrantes de la Comunidad de Instituciones de Educación Superior de La Laguna en Hilo. El análisis de medias en el procesamiento de los datos del cuestionario. Los

resultados revelan que las competencias más valoradas en las IES son: en el Ámbito Estratégico: Gestión de Recursos; dentro de las Intratégicas: Trabajo en equipo y Liderazgo, y en eficacia personal: Integridad.

Obteniendo como resultado que la gestión por competencias permite evaluar el potencial del capital humano existente para el cumplimiento de los objetivos institucionales, dentro de ella, la capacidad directiva juega un papel muy importante en el logro del éxito en el desempeño de la organización. Además se afirman las competencias directivas como herramienta esencial para asegurar la competitividad de las organizaciones, donde debe existir un equilibrio para el logro de los objetivos (estrategia), promover el desarrollo y compromiso de los empleados (intrategia), buscando una relación eficaz de la persona consigo misma y con el entorno.

Otro aporte lo ofrece Zambrano (2012) quien desarrolló un estudio bajo la modalidad de Proyecto Factible, con un nivel descriptivo, apoyada en una investigación de campo y documental, cuyo objetivo general fue Proponer un Plan de Formación Gerencial como Alternativa Para Fortalecer el Proceso Comunicacional Personal Directivo – Consejo Comunal. La población estuvo conformada por los miembros que laboran en la Unidad Educativa Estatal “Antonio Alberto Pérez Romero”, presentando características de población finita.

Para la recolección de datos se utilizaron las técnicas de observación directa de tipo participante y la encuesta; y como instrumentos la lista de chequeo y un (01) cuestionario aplicado al Personal Directivo y Consejo Comunal de carácter policotómico, con tres alternativas de respuesta. La confiabilidad de los instrumentos se hizo mediante la utilización de la fórmula del Coeficiente del Alfa de Cronbach. De igual forma, la validez de los instrumentos fue sometida al juicio de expertos, y el análisis de los datos fueron procesados a través de interpretaciones estadísticas porcentuales, de los datos suministrados por los sujetos de la muestra seleccionada.

En las organizaciones educativas es necesaria la presencia de gerentes con un alto desempeño con el objetivo de optimizar su gestión mediante la efectividad de un proceso comunicacional. Siendo la comunicación una de las variables del comportamiento organizacional y factor indispensable en el proceso gerencial, la relación existente entre ambos estudios se fundamenta en el principio de que los gerentes educativos deben mantener una continua preparación y formación que le permita motivar e impulsar a los demás miembros de la institución hacia el logro de las metas propuestas. De tal manera que el desempeño del Gerente Educativo ocupa una posición crucial ya que representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas, con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización.

Dentro de este orden de ideas se hace referencia al trabajo de Erazo en el (2011) titulado “La Motivación Como Factor Clave En El Desempeño Laboral Del Personal Docente Del Instituto Universitario Adventista De Venezuela”. El mismo buscó analizar la motivación como factor influyente en el desempeño laboral del personal docente que labora en el Instituto Universitario Adventista de Venezuela, en el Municipio Nirgua del Estado Yaracuy.

El estudio se desarrolló como un modelo no experimental, el cual según sus características se enmarcó en un diseño descriptivo, con la estrategia metodológica de campo transeccional. El estudio abarcó una población de (30) docentes del Instituto Universitario Adventista de Venezuela. De éstos se tomó una muestra censal. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario policotómico tipo escala de Likert. El mismo fue validado por el juicio de un grupo de expertos y cuya confiabilidad se midió a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

El análisis de los resultados se realizó de forma cuantitativa, donde la información que se obtuvo a través del instrumento fue sometida a procesos estadísticos. Los resultados llevaron al autor a concluir que existe un alto grado

de motivación intrínseca y extrínseca en los profesores del Instituto Universitario Adventista de Venezuela que inciden en su buen desempeño en las tareas y en el desempeño contextual de los mismos en la institución.

Esta investigación brinda un aporte significativo para el presente estudio, debido a que demuestra que generando una estrategia de estimulación en la gestión de motivación se puede mejorar el desempeño laboral de una organización.

En otro contexto, Almonte A. (2011) presentó su trabajo titulado “El Liderazgo del Director Educativo en la Motivación de los Docentes de Aula”, donde su principal objetivo fue determinar el efecto del liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de aula en la U. E. Luís Pérez Carreño, investigación apoyada en las teorías de liderazgo, de comunicación y motivación; en el marco de una investigación descriptiva y con un diseño de campo y de corte transaccional o transversal.

Contó con una población de 23 docentes de aula y auxiliares, la técnica para la recolección de datos fue un cuestionario con tres alternativas de respuestas, contentivas de 32 ítems para la validez del instrumento se utilizó el juicio de experto, de contenido y de constructo. Así mismo, para calcular el coeficiente de confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach y los resultados se expresaron en términos porcentuales representados en tablas y gráficos estadísticos.

Con esta investigación la autora concluyó que el estilo de liderazgo predominante en el directivo de la institución es el autocrático lo que mostró gran influencia en la desmotivación laboral de los docentes, por lo cual se sugirió proporcionar apoyo técnico a todos los docentes, incentivar la toma de decisiones a través de talleres y reuniones; así como ofrecer reconocimiento al logro y fomentar las relaciones interpersonales dentro de la institución.

El trabajo de Almonte pone de manifiesto el efecto del liderazgo del director educativo con la motivación de los docentes de aula, encontrando que existe una relación directa entre el estilo autocrático adoptado por el cuerpo directivo y la desmotivación de los docentes de aula. Esta información permite orientar la indagación que se realiza con la finalidad de conocer, entre otros elementos el comportamiento organizacional que demuestran los gerentes educativos en CEVEPRO y cómo influye en la ejecución de las tareas en los docentes que laboran en dicha institución.

El liderazgo gerencial hoy en día es necesario en todos los tipos de organizaciones humanas, el directivo necesita saber conducir a las personas en su entorno laboral. Aunque el liderazgo ha sido estudiado durante décadas por los científicos de la conducta, los expertos no alcanzan a ponerse de acuerdo sobre la mejor definición del término y como debe analizarse. Sin embargo, la mayoría de los investigadores coinciden en afirmar que cualquiera que sea la organización que se estudien estas sería menos eficaz sin la presencia de un líder.

Por su parte, Marcano, R. (2010) quien presentó un trabajo cuyo objetivo general fue diagnosticar la Cultura Organizacional del Personal Docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre con la finalidad de sembrar reflexión sobre la importancia de ésta al recurso humano que la integra. El autor efectuó una investigación de campo y documental, a una población de 53 profesores del Núcleo de Sucre. En donde se les hizo entrevistas para conocer el tipo de cultura existente.

El análisis realizado, según la información recolectada reflejó que existe una serie de factores que se distinguen en el medio ambiente laboral entre los que se encuentran el liderazgo, la comunicación y la motivación, entre otros, que determinan la productividad de la Institución, ya que pueden ser utilizados por la gerencia como herramientas estratégica para solventar puntos débiles en la institución. Durante el desarrollo de la investigación se evidenció que debido a la

falta de una comunicación efectiva los valores organizacionales no se transmiten al personal, los valores existen pero no son tomados en cuenta como elementos fundamentales para resaltar la imagen de la universidad.

La cultura organizacional es el medio que permite moldear las conductas de los individuos, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, recompensas y sanciones, donde uno de los roles más importantes del gerente es dar forma a la cultura organizativa, considerándola como el impulsador del éxito en las organizaciones. Su relación con la investigación se debe a la importancia de conocer cuales factores son indispensables considerar para mantener un ambiente de trabajo armónico, donde todos sus integrantes se sientan comprometidos con el logro de los objetivos institucionales.

Otra investigación corresponde a la realizada por Ochoa (2010) cuyo título fue: “Factores de Comportamiento Organizacional que intervienen en la eficacia de los procesos administrativos de la Dirección de Información y Control Estudiantil de la Universidad de Carabobo” cuyo propósito era indagar qué factores de comportamiento organizacional intervienen en la eficacia de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la Dirección de Información y Control Estudiantil (DICES) de esa casa de estudios.

El trabajo se realizó en el marco de una metodología de tipo descriptivo con diseño de trabajo de campo. La población estuvo representada por los trabajadores de DICES con menos de diez años de antigüedad en la dependencia y la muestra tipo censal quedó conformada por dieciocho (18) personas que atendían a esa condición. Ochoa llegó a la conclusión que el personal administrativo generalmente asume sus funciones con responsabilidad y con un alto sentido de compromiso; sin embargo, se manifiesta una actitud que poco contribuye para fomentar el trabajo en equipo o las buenas relaciones interpersonales que permiten evitar conflictos. Así mismo, se evidencia un cierto desconocimiento de las

normas y procedimientos que rigen su trabajo y poca identificación con la misión y visión de la Universidad de Carabobo.

Su relación con este estudio radica en el fin de conocer aquellos aspectos que originan desmotivación en el personal e impiden llevar a cabo sus actividades de manera más productiva, a su vez dicha investigación permitirá conocer las características del comportamiento organizacional para reforzar el aporte individual en virtud del cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el mismo orden de ideas, Rodríguez (2008) presenta un trabajo titulado: Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad. El cual responde la pregunta ¿cómo fomentar el comportamiento ético gerencial? Con este fin, se utiliza una metodología hermenéutica para sugerir programas de formación orientados al desarrollo de competencias éticas en los gerentes, a partir de los resultados empíricos obtenidos en investigaciones realizadas por el grupo Ethos, de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. El texto presenta una discusión sobre la ética gerencial, enmarcada en el concepto de responsabilidad, y sobre el desarrollo de competencias para el comportamiento ético de los gerentes; y concluye que el enfoque de responsabilidad hace hincapié en el compromiso del gerente para crear, aplicar y transmitir conocimientos que respondan a las necesidades sociales, así como para gestionar proyectos de desarrollo sustentable.

Los talleres diseñados en la investigación aportan, junto con la calidad y madurez humana, herramientas basadas en la formación disciplinaria o profesional y en la experiencia. Por lo tanto, llevan a los gerentes a trabajar por una mayor excelencia personal, académica y profesional, al tiempo que se abren al avance epistemológico del saber gerencial.

Por lo anteriormente expuesto, cabe citar a Linares (2005), investigación que tuvo como objeto analizar las funciones del liderazgo y la gestión del director ante

la gerencia educativa en el Distrito Escolar N° 3, Mariara, Estado Carabobo, bajo la modalidad de investigación documental, de tipo descriptivo, evidenciando que el desempeño gerencial del director como líder de una institución educativa debe ser modificada por paradigmas más modernos y acordes con la realidad educativa existente, la cual requiere de un líder planificador con la más alta calidad educativa especialmente en la gestión escolar para así obtener gran relevancia tanto de la institución como de sus miembros.

La relación de la investigación con el trabajo de estudio se evidencia la debilidad del liderazgo gerencial, considerando las necesidades y expectativas que tienen algunos docentes en la actualidad y haciendo notorio la necesidad de que el liderazgo gerencial debe establecer estrategias y poner en práctica teorías administrativas que contribuyan a mejorar la situación de crisis, que desde el punto de vista del liderazgo viven las instituciones educativas.

PREMISAS EPISTEMOLÓGICAS

El Comportamiento Organizacional

Gordon (2009), conceptualiza el comportamiento organizacional como “los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones” (p. 12). En este sentido se comprende el comportamiento como la forma de actuar de los individuos y que ésta se relacionan con aspectos psicológicos, sociales, políticos entre otros como por ejemplo el comportamiento de los empleados en la organización cuando son rotados de funciones administrativas.

Por su parte Robbins (2004) lo define como “un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” (p. 45).

En ese sentido, el comportamiento organizacional se relaciona con el estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta en su rendimiento y debido a que tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleo, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

El mismo autor afirma que existe un debate en relación con la importancia relativa de cada uno, aún cuando parece haber un acuerdo general en que el comportamiento organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo.

La importancia del comportamiento organizacional radica en que las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia, personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones, señalan Davis y Newstrom (2005) “es impredecible debido a que el comportamiento se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas” (p. 112). De allí que, no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

De lo expuesto anteriormente, se puede decir que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que permitan la mejoría de las organizaciones y poderlas adaptar a las diferentes personas, porque el ser humano es el factor determinante para tener la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, es entonces sin duda que el estudio del cambio representa un aspecto relevante al estudiar la organización, es decir, el cambio en el comportamiento organizacional es el tema más importante.

El comportamiento organizacional es un proceso dinámico que busca orientar el accionar de la organización hacia el cumplimiento y la consolidación de su misión y visión. Para Pérez (2008) su implantación es constante y flexible, posibilitando la edificación de organizaciones íntegras que consoliden una coherencia entre los postulados éticos que predicán y sus prácticas (p.12).

Para ello, el comportamiento organizacional se erige sobre principios, valores y compromisos éticos contruidos de manera participativa y consensuada, que luego son convertidos en prácticas y hábitos de comportamiento, todo ello orientado hacia la asunción de conductas colectivas que forjen una cultura de la integridad, cuyo sustento es un andamiaje conceptual que se soporta en los preceptos constitucionales y legales, los derechos humanos y las tradiciones éticas que históricamente han sido contruidas por la filosofía y las ciencias sociales.

Todo lo anterior pone en evidencia la alta complejidad y dinamismo presentes en un proceso de consolidación de un comportamiento organizacional que garantice el alcance de los objetivos y metas de una organización, por lo cual metodológicamente requiere ser comprendido y abordado desde múltiples dimensiones que consideren y den respuesta a los diversos retos que se plantean.

Variables del Comportamiento Organizacional

Para Robins (2004) el comportamiento organizacional está relacionado con factores muy importantes de la organización que la identifican y la definen, tales como: la cultura, el liderazgo, la motivación, los valores y el pensamiento sistemático, por ello, cuando se habla del comportamiento organizacional, sin duda, se debe comprender esos otros aspectos para ver su relación con la organización y sus miembros.

En cuanto a la **cultura organizacional**, ésta es un factor muy importante, por cuanto genera una interdependencia muy alta, presentándose en las organizaciones con tal variedad que se dificulta la aplicación de experiencias organizativas. Sin embargo, hoy en día toda organización puede crear su propia cultura organizacional.

Es decir, puede institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra organización y le dará a todos sus miembros identidad propia, generándoles un compromiso más grande que el interés personal e incrementando así la estabilidad del sistema social.

El concepto de cultura es un nuevo enfoque que permite buscar comprender y mejorar el comportamiento organizacional. Al respecto Davis y Newstrom (2005) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes” (p. 103).

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza por condicionar el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar. Desde un punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de

una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

La cultura determina la forma como se comporta una empresa, puede ser aprendida y puede ser cambiada. Según Gordon (2009) es “la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros” (p. 82).

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, y como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. La originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

Al respecto de la cultura, Mora (2010) señala que es “el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que van evolucionando lentamente y de manera casi inconsciente, a menudo son inconscientes” (p. 54). Por tanto, la cultura organizacional ha de ser entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización que tienen una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización

En el caso de la unidad organizativa en estudio, la cultura organizacional ha de girar en torno al espíritu de servicio, otro valor social que no sólo ayuda al

crecimiento y la preservación de una organización, sino que favorece a mejorar la calidad de su desempeño. Las personas con espíritu de servicio disfrutan trabajando a favor de quienes acuden en busca de soluciones.

De igual forma, la cultura puede influir sobre la emergencia o aceptación de un determinado tipo de **liderazgo**, con referencia a éste, debe decirse que es un proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones en grupo. Además debe tener disposición para comunicarse con los demás, que trate de hacer entender los objetivos de la organización a los empleados, que se preocupe por su gente y el trabajo que hacen, que sea conductor de redes de energías humanas y que cuando no esté todos puedan trabajar sin ningún problema.

El liderazgo según Davis y Newstrom citado por Castellano (2005), “es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos, es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización y en su personal” (p.35).

La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, trátase de escuela, colegio, instituto o universidad.

Ulrich, Zenger y Smallwood citados por Castellano (2005), consideran que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer. Tales atributos consisten en:

- Fijar el rumbo: los líderes posicionan su institución hacia el futuro. Muchas son las expresiones que describen tal estado futuro: visión, misión estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, etc. Los líderes que

fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.

- Demostrar carácter personal: los líderes tienen carácter. Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Es lo que se denomina también “credibilidad” y encierra a su vez atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros.
- Movilizar la dedicación individual: los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado.
- Engendrar capacidad organizacional: la capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso.

Bolman y Deal (2007), en referencia al liderazgo, plantean que éste es la relación entre los líderes y sus seguidores. Se trata de un proceso sutil de influencia mutua, el cual mediante la fusión del pensamiento, emociones y acciones genera un esfuerzo colectivo al servicio de los propósitos y valores comunes del líder y de sus seguidores. Asimismo, sostiene que los gerentes con una sola visión y perspectiva de las cosas seguramente no serán capaces de entender las complejidades del proceso gerencial. Por ello la necesidad de que los líderes dominen múltiples perspectivas, lo cual le permitirá una visión más clara para dirigir la organización. (p. 57)

En otro orden de ideas, Pérez (2008), afirma que los tratadistas del comportamiento humano dentro de las organizaciones coinciden en dividir el liderazgo en tres categorías: Autocráticos o coercitivos, Laissez-Faire o permisivo

y el democrático, sin embargo en los últimos años se habla con insistencia del liderazgo situacional o contingencial. Estas categorías están determinadas por varias razones, la actitud que asume el líder hacia el grupo y el trabajo que ellos desarrollan, los intereses del grupo y la naturaleza de la situación en la cual se involucran. (p. 32)

La **motivación** es otro aspecto que resalta dentro del comportamiento organizacional. Puede definirse según Martínez (2013) como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionados por las habilidades y el esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal” (p. 19). En la motivación se emplean diversas teorías (la necesidad, establecimiento de metas, reforzamientos, la equidad, la expectativa, entre otros, sin embargo la motivación necesariamente debe estudiar la cultura, porque cada elemento a reforzar para obtener mayor motivación varía de país en país.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas. La motivación es de importancia para cualquier área y consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacerse para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Es necesario comprender el comportamiento humano para lo cual es importante conocer la motivación humana. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios que pueden explicar el comportamiento humano y los procesos motivacionales desde varios puntos de vista. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un

estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas, a pesar de las diferencias mencionadas anteriormente. Según Chiavenato (2011) existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

El comportamiento es causado por estímulos internos y externos, es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es motivado: En todo comportamiento existe un “impulso” un “deseo” una “necesidad” una “tendencia” exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento. El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo. (p. 96).

Asimismo, el autor señala que la motivación presenta ciertos componentes tales como: Una necesidad o los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, otros.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, otros.) son fundamentales para la especie, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas – sociales; los estímulos que son agentes concretos o simbólicos que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza; y un impulso el cual es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

Otro aspecto a considerarse como factor de motivación es la capacitación del personal o la necesidad de ella. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y

desempeño que se desean. Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta su confianza, su posición asertiva y su desarrollo; contribuye positivamente en su habilidad para el manejo de conflictos y tensiones.

Por otro lado, también se afirma, según Guédez (2006), que aumenta la motivación el “alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales)” (p. 12). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del individuo son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

De igual modo, el liderazgo y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de la **comunicación** y según Villegas (2006), es un “intercambio de ideas y de información con el propósito de lograr comprensión y entendimiento mutuo entre dos o más personas” (p. 8); en una organización donde se realiza gran cantidad de actividades académicas administrativas para estudiantes, egresados y público en general es necesario que los involucrados se entiendan, sepan escuchar y establezcan intercambios de información para poder comprender sus objetivos y por ende alcanzarlos.

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”. En pocas palabras, se “está en comunidad” porque “se pone algo en común” a través de la “comunicación”.

Por su parte, Pasquali (2009) afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social...” (p. 17). Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, señala Goldhaber (2006), “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (p. 28).

Según este autor, la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización” (p. 28). Acota el autor que la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de la información en la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

La comunicación organizacional tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades. Esta comunicación vincula a la empresa con medios externos, difunde las realizaciones

de la institución, proyecta su imagen, permite un alto grado de coordinación de esfuerzos, evita superposiciones de competencia, garantiza la claridad y precisión de las órdenes facilitando las labores, favorece y hace posible la colaboración del personal que, en el proceso de comunicación, encuentra el camino conveniente para expresar sus ideas. Brinda confianza y permite la participación e integración de los trabajadores dentro de la organización.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura.

Otro aspecto importante son los **valores** que de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2001) son “características morales positivas que toda persona posee, tales como la humildad, la piedad y el respeto; así como todo lo referente al género humano... Es una entidad intrínseca y social al mismo tiempo”; resulta claro que los valores son una filosofía que guía las acciones de los integrantes de una organización y estos son relativamente estables en el tiempo, ya pues, que en el mundo tan cambiante que se vive cada día las personas saben cuáles son los valores pero por intereses particulares los obvian.

La vida del hombre y sus actividades diarias giran en torno a valores que encierran en sí muchos otros; estos grandes valores pueden ser la justicia, la honradez, la honestidad, la responsabilidad, la solidaridad y la equidad, entre otros. Los valores son considerados como independientes de cualquier contexto o subjetividad. Así, la verdad será considerada siempre como un valor, aún cuando todos sean mentirosos. En el valor existe siempre un mundo de posibilidad de realizaciones.

De acuerdo con Scheler, (2008), los valores son cualidades de un orden especial que descansan en sí mismas, se justifican por sí mismas, es decir, por su contenido, lo que es necesario tomar en cuenta, es que no existirá valor, sino es en relación con el hombre que valora. En este sentido, los valores no se inventan ni se acuñan de nuevo mediante la simple transmisión de los mismos, son simplemente descubiertos y van apareciendo con el progreso de la cultura, en el ámbito vivencial del hombre.

Conocer los valores de una sociedad, es la mejor manera de conocerla y entenderla, ya que son diversos los criterios existentes para definir algunas de sus características como que los valores son cualidades del ser, se sitúan en el orden ideal, en un alto rango, el valor no es una cosa, aún cuando ayude a distinguir las cosas y los convierta en valederas. Por otro lado, los valores son perspectivas abstractas, intuiciones, visiones y no razonamientos simples, son relativos al tiempo, al lugar a las costumbres. No es el ser el que funda los valores, son las vivencias las que hacen al ser, la experiencia.

Se puede decir que el valor es objetivo y dependiente de la constitución esencial de los objetos; en cuanto que estriba en los objetos mismos, en la esencia propia de las cosas, puede afirmarse también el carácter concreto del valor. No es fácil jerarquizar los valores debido al número de rasgos que les caracterizará; se encuentran diversas clasificaciones dependiendo del autor, momento o necesidad de una organización. Como ejemplo en el campo educativo, se conoce una

clasificación de características o indicadores considerados como rasgos de la personalidad que debe poseer un docente, se presentan algunos ejemplos que se relacionan con la creatividad e imaginación; la capacidad de comunicarse como ser humano; su capacidad de relación con otros, así como los rasgos de su personalidad, valores que deben conocerse y transmitirse en educación.

Scheler (2008) señala que podría establecerse otra clasificación de valores: universales, familiares, sociales, religiosos. Unos valores específicos de un nivel o modalidad del Sistema Educativo, así como una empresa organizada con su filosofía definida, pueden configurar unos valores que deba poseer su personal, basados siempre en los valores universales. De acuerdo a estos criterios, una escala de valores sólo se puede dar en una sociedad, un grupo, una organización específica, puesto que el valor es la resultante de la interacción del hombre con la realidad.

Cuando se piensa en los valores organizacionales todavía resulta algo difícil representárselos como valores morales. Según Robbins (2004) esto sucede porque tradicionalmente este último concepto se deja para explicar las conductas que tienen que ver con la expresión del “bien” y el “mal” desde un ámbito más general en el contexto social. Cuando se trata de pensar la organización como una entidad social y se buscan aquellos valores que puedan describir su “personalidad” diferenciadora de otras entidades sociales, incluso explicar su comportamiento organizacional, resulta sin dudas algo más trabajoso. Sin embargo, es un hecho el papel educativo que juegan organizaciones en la formación de un conjunto de valores que permiten el desarrollo y la competitividad de la misma.

Según Robbins (2005) “Las organizaciones fomentan una serie de valores que componen la moral de las mismas y que cumplen aquellas funciones que se reconocen a la moral tradicionalmente: reguladora, educativa, cognoscitiva, orientadora, motivacional, comunicativa y pronosticadora” (p. 30). Estas

funciones se articulan de tal manera en la práctica que aparece como un todo interactivo.

La moral de la organización está conformada no sólo por los valores, que constituyen su expresión más trascendental, sino también por aquellas normas, estatutos, procedimientos, creencias y actitudes generalizadas que se aprenden en nuestra relación con la sociedad, es decir a lo largo del proceso de culturalización o socialización. Los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos. Sin duda son aprendizajes estratégicos, componen la base de principios de la empresa.

Las subculturas son una forma de diferencia y riqueza en la cultura organizacional, pueden ser percibidas como amenazas precisamente por los retos que plantean a la integración de la empresa. Sin embargo, estas representan una oportunidad, solo hay que encontrar el modo de aprovecharla.

Muchos de los planteamientos que pueden leerse en el comportamiento de las subculturas poseen ideas, valores, actitudes ante determinadas realidades, que pueden reorientarnos en nuestra proyección estratégica. Cuando se plantea que la estrategia de una organización debe constituirse teniendo en cuenta los aspectos o variables culturales, no se refiere un acto de planificación enmarcado en un lapsos corto de tiempo sino a un proceso de revisión y reajustes que implica mirar a nuestro interno, analizar cómo reacciona la organización y aprender para el cambio.

Por lo antes expuesto, se considera que en el estudio del comportamiento organizacional debe hablarse de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y/o aspectos se integran para formar un todo. De igual forma, se puede inferir que el comportamiento organizacional debe estar siempre presente en la

mente de cualquier directivo a la hora de gestionar una empresa o un equipo, ya que solo comprendiendo todas las perspectivas que nos ofrece, seremos capaces de dar verdadera respuesta a las necesidades de todos nuestros grupos de interés de una forma constante y acertada.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Gerencia

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del mismo.

Una gerencia efectiva es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la organización en las condiciones altamente desafiantes y por eso, el desarrollo del tema va a los elementos fundamentales que debe tener en cuenta el gerenciamiento eficaz en toda empresa y en las instituciones educativas, específicamente.

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización,

dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo.

Al respecto Alvarado (2008), sostiene que la gerencia básicamente, es una “función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo” (p. 8) Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.

Para Drucker (2004): "La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización" (p. 51). Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Desde la perspectiva de Matsushita (2012), considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de “dirección abierta” significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y sobre todo, solidaridad empresarial.

Estas definiciones implican, que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización.

Función gerencial.

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Robbins, S. (2004) señala que las funciones de la gerencia son:

La **planeación**, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

La **organización**, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.

La **dirección**, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

El **control**, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

Gerencia Educativa

La Gerencia Educativa es una posibilidad que aprovechan los centros educativos, para lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio.

Por tal motivo Fernández C. (2008) dice que es un

Proceso de conducción de una institución educativa, por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de todas aquellas actividades necesaria para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (p. 27).

Este planteamiento determina que la realidad de la gerencia educativa tiene características similares a otros tipos de gerencia como: la planeación, la organización, la dirección, el control, entre otros; también tiene una característica particular, y es que esta busca lograr el desarrollo de las sociedades a través de la inserta de personas preparadas para desenvolverse en diferentes ámbitos profesionales de la misma gracias a las competencias adquiridas en esa casa de estudio.

De allí que la gerencia educativa no puede ver la institución como un negocio debe mantener siempre claro los objetivos sociales que persigue. Por ello debe haber una armonía absoluta entre la parte administrativa de la institución con la parte académica y comunitaria, ya que toda la planificación, estructuración, y ejecución de ideas debe ser en torno a la búsqueda del mejoramiento educativo y de la excelencia académica.

Habilidades gerenciales

De igual forma Fernández C. (2008) plantea que para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades. El autor establece tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, entre otros.

Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos y resolver problemas en forma creativa.

TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN

Teoría de la motivación

Según Olivero (2006) “La palabra Motivación vine del latín movere que significa mover. Sin embargo una definición más completa dice que motivación es una serie de procesos individuales que estimula una conducta para beneficio propio, colectivo ó laboral” (p. 4).

Partiendo de este principio, durante largos años, especialistas se han avocado al estudio de las motivaciones, y muchos de ellos han coincidido al afirmar que para comprender el complejo proceso psicológico motivacional hay que partir de los siguientes términos y principios: todo individuo o sujeto motivado tiene un motivo, considerando éste último como el agente que determina a ese individuo a actuar en cierto sentido o que determina la voluntad; y la función del motivo es motivar: servir de incentivo para una actividad; proveer un incentivo o una meta que responda a esa actividad.

Lo anterior conlleva a inferir la existencia de diferentes tipos de teorías motivacionales según lo propuesto en su libro Comportamiento Organizacional Hellriegel y Slocum (2004): entre ellas La Teoría Bifactorial de F. Herzberg. Según la teoría de dos factores o modelo motivador de Frederick explica mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos pueden ser; salario, los beneficios

sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, entre otros.

F. Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva a la persona a cambio de trabajo. Según la investigación del autor cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

2. Factores motivacionales o factores intrínsecos, estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Según el autor, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo el autor los llama factores de satisfacción.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”.

Según lo expuesto el autor define a los factores de satisfacción e insatisfacción como: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos,

de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Por lo tanto, para proporcionar motivación en el trabajo, este autor propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

Finalmente, la motivación es un componente fundamental para el éxito institucional ya que de ella depende en gran medida del logro de los objetivos de la institución. Pero la realidad es que muchos sectores no se han dado cuenta de la importancia en este punto y no toman a consideración el factor humano.

El ambiente de trabajo se ha transformado y en la actualidad para seleccionar un puesto se considera no solo la retribución del mismo, sino otras consideraciones como la flexibilidad, el desarrollo personal, las medidas de conciliación; estos elementos son los que conforman la motivación laboral y que permiten llevar por el camino del éxito a cualquier institución que pregone estos valores y los tome en cuenta antes de cualquier compromiso.

Evidentemente la institución en estudio no se escapa de esta realidad dejando más de lado al factor humano y observando desde un solo ángulo el objetivo primordial de la institución, a costas de variadas situaciones que empañan pero no son tomadas en cuenta para el desarrollo óptimo del equipo de trabajo y no solo el de la institución en sí. De acuerdo a este razonamiento, la clave para que una organización obtenga el éxito, cualquiera sea su propósito, es poseer gerentes conscientes de la complejidad del proceso motivacional, sólo de esta manera, analizándola como un hecho de la vida y conociendo las estrategias se podrá lograr que las personas hagan las cosas para lo cual están ocupando un puesto.

Teoría de la Comunicación

Ahora bien, un gerente educativo también debe responder a las características básicas de la comunicación palabra que proviene de la palabra latina *Communis*, que significa común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien. A grandes rasgos se pueden señalar tres tipos de comunicación, esta diferenciación es dependiendo de las características de los receptores: Comunicación interpersonal, Comunicación masiva y Comunicación organizacional.

En primer lugar, la comunicación interpersonal es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos (comunicación escrita). Seguidamente por, la comunicación masiva está representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, internet, entre otros. El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores: viendo, oyendo o leyendo los mensajes.

Finalmente, Robbins y Coulter (2005) plantean la comunicación organizacional como aquella que “instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas” (p. 68). En las empresas existe la comunicación formal e informal. En efecto, se define a la comunicación en la organización como la base fundamental de la dinámica organizacional, sin embargo según muchas investigaciones buena parte de los fracasos de los directivos se deben a una nula o deficiente comunicación; si bien es cierto que la comunicación es una manera de transmitir ideas, pensamientos, entre otros se puede dar de una manera informal o formal, esta última a su vez suele dividirse en: comunicación ascendente, descendente y horizontal.

En cuanto a, la comunicación ascendente es cuando fluye de abajo hacia arriba sin ninguna distorsión. Existen muchos elementos que permite a los empleados comunicarse con los directivos, para así ellos tomen el control en la organización y trabajen en las consecuencias. Por otra parte, la comunicación descendente es la que va de arriba abajo, es decir, es el tipo de comunicación que utilizan los directivos hacia el resto de la empresa y así conseguir los resultados. La comunicación horizontal es la que permite que los iguales estén informados.

También los autores anteriormente mencionados consideran que debe tomarse en cuenta la comunicación informal que es la que suele inquietar mucho al directivo, debido a que es muy difícil de controlar. Las organizaciones son “sistemas socio-técnicos”, de allí que el componente humano sea un factor importante. La comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial, está muy relacionado con el proceso de toma de decisiones - oportunas- y a tiempo.

Ciertamente la comunicación se puede dar en cualquier contexto, pero es un proceso que cumple con la misma serie de elementos básicos como lo son: el emisor, quien es la persona o institución que genera el mensaje inicial; seguidamente el mensaje tiene un objetivo que es la reacción que se espera de los destinatarios del mensaje; luego está el mensaje que se refiere a los símbolos, señales y signos (palabras, figuras, números, entre otros); otro elemento es el medio por el cual se transmite el mensaje que puede ser escrito a de manera oral; inmediatamente el receptor lo decodifica captándolo, interpretándolo para así comprender el significado del mensaje enviado por el emisor; y por último están los referentes que son los referente o valores que se obtienen del entorno para interpretar los códigos.

Como tal, la función motivadora de la comunicación que debe imponerse en la institución en estudio se puede realizar aclarándoles a los empleados lo que deben hacer, si se están desempeñando de una manera adecuada y lo que deben de hacer

para mejorar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita a la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

SUSTENTO LEGAL

El desarrollo de esta investigación se fundamenta en todos aquellos documentos de naturaleza legal que norman y establecen las directrices bases del progreso del factor humano, que debe ser considerado por sobre todas las cosas el desarrollo pleno de los derechos sociales como un proceso integral y en las líneas establecidas por los planes de la nación.

Por ello se toma en consideración el siguiente basamento legal: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento (2009), el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), presentando un extenso articulado que establece los derechos, beneficios y garantías de los que debe gozar un individuo y empleado.

De acuerdo a lo expresado en la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)**, Título III De Los Derechos Humanos y Garantías y De Los Deberes Capítulo VI De los Derechos Culturales y Educativos:

Artículo 102. “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria...”

...La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados

con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal...

En relación con este artículo es función del Estado garantizar la educación como servicio público que respeta todas las corrientes de pensamiento, valorando la participación solidaria y consciente para una transformación social.

También, existen en la **Ley de Orgánica de Educación (2009)** artículos que hacen referencia a la justicia, condiciones, servicios, entre otros; que se les garantiza a los docentes. Se discute sobre los principios y valores rectores de la educación, así:

Artículo 3. “La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña...”

Ciertamente se considera en este artículo que la educación es pluralista, de justicia social y de respeto a los derechos humanos, pero esto no sólo es para las personas que estén en proceso de educación sino también para quien la imparte, ya que es imposible demostrar justicia social si no se ha desarrollado ese sentimiento en el ser que imparte ese valor, cumple entonces una función importante la institución educativa reflejando desde los niveles más altos hasta los estudiantes una igualdad de respeto y justicia para todos los integrantes de la institución.

Igualmente, se desarrolla el Estado Docente así:

Artículo 5. “El Estado docente es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley. El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas”.

Esto quiere decir, que toda institución educativa contará con profesionales expertos en el campo en donde se desarrolle su puesto de trabajo, y es función de la institución dotar de todos los implementos, programas y servicios necesarios a todos los docentes para que estos puedan desenvolverse mejor en su trabajo diario, intrínsecamente se desarrolla un proceso de motivación.

Por otra parte el **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)** en el **Artículo 139**, establece: “La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio...”

Se refiere entonces al derecho y la obligatoriedad que tiene todo el personal docente en servicio, de actualizarse en cuanto a conocimientos, especialización de funciones, mejoramiento y perfeccionamiento profesional en pro del mejoramiento cualitativo de la educación.

Se puede observar entonces que desde la Carta Magna, hasta los reglamentos tienen como base fundamental el desarrollo personal, psicológico, físico y social de todos los individuos, empleados y docentes que laboren en una institución y es deber del Estado y de los patronos llevar a cabo dicha función, antes que cualquier objetivo institucional, es decir, se mantiene la obligación de responder a las necesidades básicas del ser humano antes que el trabajo mismo.

Los artículos aquí descritos, juegan un papel fundamental con la misión que lleva implícita el comportamiento organizacional del gerente educativo y su papel en la motivación de los docentes de aula, cumpliendo así de manera legal con la satisfacción de necesidades de empleo, seguridad, y satisfacción laboral.

CAPÍTULO III

ENFOQUE INVESTIGATIVO Y ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

En el marco de la investigación planteada, referida a analizar críticamente el comportamiento organizacional del gerente educativo en CEVEPRO, se especifica el enfoque investigativo como la estrategia que permite orientar el desarrollo de la investigación desde la recolección de datos hasta su análisis e interpretación, con la finalidad de responder a los propósitos del estudio.

Esta fase representa en mi papel de investigador, guiar los pasos a seguir para entrar en contacto con la realidad y percibir la problemática existente, con la finalidad de entender las posibles causas – efectos que de allí se derivan, para posteriormente incentivar el proceso de reflexión.

Como la intención es observar el contexto desde diferentes perspectivas se considera desarrollar la investigación bajo el **Paradigma Cualitativo** por su carácter holístico y flexible para entender las situaciones que allí ocurren. En este sentido, Sandín citado por Bizquerra (2009) indica que la investigación cualitativa:

Es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimiento (p. 276).

Así mismo, por el hecho de describir los fenómenos que conforman el problema, el **Tipo de Investigación** empleada es de carácter descriptivo, y según Arias (2006) "... la investigación descriptiva, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 48).

Por su parte, el **Diseño de la Investigación** en este estudio se enmarca en una investigación de campo ya que de acuerdo con Palella y Martins (2006) “es la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables” (p. 97). En esta investigación la información es obtenida directamente de la fuente, es decir, se estudiará el fenómeno en su entorno natural.

Proceso Metodológico

En el Centro Venezolano de Profesionalización (CEVEPRO) de manera particular puedo percibir un ambiente de trabajo no muy grato, entre la relación gerente – docente, con la finalidad de actuar ante esta situación se plantea emplear como fundamento de la investigación la Teoría Crítico Social.

En referencia a esto, Cifuentes (2011) sugiere que “Las investigaciones desde este enfoque, se hacen con el interés de conocer para cuestionar, relativizar y transformar formas imperantes de la sociedad y proponer alternativas para su cambio y mejoramiento...” (p. 32).

Según la misma autora, el enfoque crítico social entre una de sus características “reconoce la investigación acción como alternativa metodológica...” (p. 33). Es por ello que se pretende emplear el modelo **Investigación Acción**, enmarcada en el paradigma crítico, a través de la cual se busca interpretar el comportamiento organizacional de los gerentes educativos para generar un proceso de reflexión que incentive la transformación ante las situaciones que se consideran perturbadoras al ambiente laboral.

Es importante resaltar que la Investigación Acción se empleó en este estudio solo como estrategia metodológica, no con la rigurosidad que implica la Investigación Acción Participativa en cuanto al desarrollo de un plan de acción.

En este mismo orden de ideas, Bizquerra (2009) indica que la investigación acción pretende “comprender e interpretar las prácticas sociales (indagación) para cambiarlas (acción) y mejorarlas (propósito)” (p. 373). La investigación acción es una forma de indagación colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con el propósito de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como la comprensión de estas prácticas y de las situaciones donde ellas tienen lugar.

Desde otro enfoque, la investigación acción se caracteriza por su naturaleza crítica. Para Rojas (2010):

La investigación acción en el marco del paradigma crítico, añade la emancipación como objetivo último y primordial de la investigación a través de una transformación profunda producto de la reflexión que conduce al cambio de actitudes y a nuevas convicciones. El papel del investigador es compartir la auto reflexión con los participantes. Es una concepción activista y militante. (p. 50)

Debido a que mi intención es expresar o concebir la realidad de un modo personal a fin de interpretarla se considera el Enfoque de la investigación acción en el marco del paradigma crítico, dado a que permite relacionar las prácticas, los entendimientos y las situaciones entre sí para así dar paso al proceso de reflexión.

La expresión investigación acción es polisémica, se utiliza con variedad de sentidos. En el campo educativo, describe una familia de actividades que llevan a cabo los profesionales del ámbito social, con el propósito de mejorar la calidad en sus acciones.

En el marco de este paradigma, que apuesta por la necesidad de incluir a las personas como sujetos activos capaces de pensar por sí mismos y de ser generadores de cambio, la Investigación acción, se convierte en una alternativa metodológica, innovadora y capaz de generar profundos cambios a nivel social. De esta forma, empiezan a surgir distintas concepciones que tendrán como

objetivo centrarse en el desarrollo de la comunidad o contexto local, donde los protagonistas pasan a ser los individuos y grupos sociales, que se harán responsables de los proyectos e intervenciones que se lleven a cabo.

La investigación acción es una visión que promueve involucrar a la población, en todas las fases de la investigación, según Park (2007):

Es una manera intencional de otorgar poder a la gente para que pueda asumir acciones eficaces hacia el mejoramiento de sus condiciones de vida, tomando como novedoso de este proceso, no el simple hecho de que la gente se cuestione sobre sus condiciones y busque mejores medios de actuar para su bienestar y el de su comunidad, sino el hecho de llamar a este proceso, investigación y de conducirlo como una actividad intelectual. (p. 137)

En este sentido, el elemento clave que genera la toma de conciencia de la población, es el conocimiento. Invertir en la formación y capacitación de la población, es garantizar la toma de conciencia y generar en la gente la posibilidad de decidir qué, cómo y de qué manera transformar su entorno, llevando sus propias riendas.

Para Kemmis y McTaggart citados por Bizquerra (2009), los principales beneficios de la investigación-acción son la mejora de la práctica, la comprensión de la práctica y la mejora de la situación en la que tiene lugar la práctica. La investigación acción se propone mejorar la educación a través del cambio y aprender a partir de las consecuencias de los cambios.

Es por ello que se establece que está íntimamente comprometida con la transformación de la organización y práctica educativa, pero también con la organización y práctica social. Deja de ser un proceso neutral de comprensión y práctica, y se convierte en un proceso crítico de intervención y reflexión. Es un proceso de indagación y conocimiento, un proceso práctico de acción y cambio, y un compromiso ético de servicio a la comunidad.

Para efectos de este estudio, la investigación acción en el marco del paradigma crítico conlleva a la observación del comportamiento organizacional de los gerentes educativos en la institución objeto de estudio, en función de generar un proceso de reflexión para promover el cambio en las situaciones que generan desmotivación en los docentes.

De acuerdo a Cifuentes (2011) “Las investigaciones desde el enfoque crítico – social, se hacen con el interés de conocer para cuestionar, relativizar y transformar formas imperantes de la sociedad y proponer alternativas para su cambio y mejoramiento” (p.32). Es así como permiten la posibilidad de articular comprensión y explicación para develar contradicciones e ideologías implícitas que restringen la acción libre.

A través de investigaciones de este tipo, se busca la transformación crítica del mundo social. Para ello se asume la estructura social, la institución, sus contradicciones, tensiones de poder como objetos de conocimiento, se promueven reflexiones críticas en torno a las condiciones estructurales y particulares que limitan el desarrollo de un orden social justo, digno, equitativo. Al momento de desarrollar el trabajo el investigador se involucra como integrante del equipo que conoce, explicando su intencionalidad transformadora y debe interactuar de manera activa con otros participantes.

El enfoque crítico implica construir individual y colectivamente, de forma progresiva, propuestas para generar procesos de reflexión, problematización, empoderamiento de la palabra, la escritura y la transformación. La profesionalidad se construye desde el conocimiento riguroso y sistemático de la acción y el contexto. Quien investiga promueve procesos de reflexión de las prácticas, incentiva la indagación y reflexión.

La crítica social cobra sentido en la medida en que busca facilitar la creación de condiciones propicias para el desarrollo humano y social de las y los sujetos

involucrados. Ello implica una articulación dialéctica entre reflexión e ilustración. El proceso crítico posibilita que se interrelacionen los aportes de lo teórico con las exigencias de lo práctico.

Informantes Claves

En la investigación se seleccionó como informantes clave a los docentes del Centro Venezolano de Profesionalización (CEVEPRO) los cuales conviven a diario con el desarrollo de las actividades escolares y son de gran relevancia dentro de la investigación, pues a partir de sus aportes ofrecen información oportuna que permite comprender la situación objeto de estudio.

Es importante mencionar que fueron seleccionados tres (03) de los docentes que laboran en la institución, los cuales a través de entrevistas semiestructuradas indicaron como aprecian el comportamiento de los gerentes educativos.

Técnicas para recabar información

Las técnicas empleadas en un estudio para recolectar información “pretenden una reconstrucción de la realidad a través de lo que la gente dice y hace, dándoles la voz y el protagonismo en todo el proceso para captar su propia perspectiva de la situación estudiada”, así lo afirma Eisner citado por Bizquerra (p. 279). En este caso se emplearon la Observación y Entrevistas Semiestructuradas.

Para Rojas (2010) la observación “se entiende como un proceso deliberado, sistemático, dirigido a obtener información en forma directa del contexto donde tienen lugar las acciones” (p. 73). Mediante la observación se pretende establecer un contacto directo con el desenvolvimiento y actitudes que presentan los gerentes de la institución, así como la reacción de los docentes ante dichas actitudes.

Por su parte, la entrevista semiestructurada fue aplicada por la ventaja de permitir aplicar una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas generadas a partir de las respuestas dadas por el entrevistado, esto conlleva una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

Una vez recabada toda la información se procedió a su análisis e interpretación, utilizando la técnica de **Triangulación**, definida por el autor Martínez (1994) como una “combinación de diferentes métodos y fuentes de datos” (p. 56). La misma permite analizar una situación considerando diferentes fuentes, en este caso, la percepción de los informantes, el contraste con las teorías que sustentan la investigación y la construcción de una imagen más amplia desde mi punto de vista como investigador.

De esta manera se pretende elevar la objetividad del análisis de los datos y ganar una relativa mayor credibilidad de los hechos para luego permitir la categorización de la información.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de datos se considera un aspecto fundamental para el investigador, ya que es el medio que posibilita recoger gran cantidad de material de diversas fuentes, permitiendo acceder a la esencia del fenómeno de estudio, es decir, a su entendimiento y comprensión. El presente capítulo contiene el proceso de la descripción y análisis de los datos encontrados, llevado a cabo en el Centro Venezolano de Profesionalización CEVEPRO. Describiendo en primer lugar la información facilitada por los tres (03) informantes claves a través de las entrevistas semiestructuradas.

Seguidamente se realizó la categorización para clasificar conceptualmente la información, luego se describe el proceso de triangulación considerando los aportes que realizan los diferentes agentes implicados en la investigación y la sustentación teórica, para posteriormente llegar al análisis e interpretación del objeto de estudio, los cuales conllevan a las reflexiones finales donde se incluye la alternativa de solución como respuesta al tercer propósito de la investigación.

Transcripción de las Entrevistas

Pregunta 1: ¿Cómo es la cultura organizacional de Cevepro, tomando en cuenta que se relaciona con las costumbres y valores de la institución?

Informante 1: Bueno en la institución no existe una relación de trabajo armónica entre los docentes y el personal directivo, debido a que se evidencia relaciones de favoritismo hacia algunos docentes, mientras que a otros se les exige una cantidad de cosas que van más allá de cumplir con las normativas establecidas.

Informante 2: Cevepro es una institución que se caracteriza por formar estudiantes para que vayan directo al campo laboral por lo que debe existir un alto nivel de exigencia al personal directivo y docente.

Informante 3: La institución tiene sus valores bien definidos en cuanto a captar la mayor cantidad de estudiantes sin que prevalezca la calidad anteponiendo el beneficio económico, esto conlleva al descontento por parte de los docentes que muchas veces nos obligan a trabajar con numerosos grupos o incluir estudiantes aunque el curso este avanzado.

Pregunta 2: ¿Cree usted que el comportamiento individual influye en la cultura, Por qué?

Informante 1: Por supuesto, porque cada uno de los docentes que conforman el grupo de trabajo somos promotores de establecer o hacer cumplir los procesos que nos dan en la institución.

Informante 2: Cada miembro de la comunidad ceveprista forma parte de la cultura y los valores que nos identifican como una comunidad educativa.

Informante 3: Si, porque el comportamiento de cada individuo dentro de la institución nos conlleva a crear nuestra propia identidad.

Pregunta 3: ¿Cree usted que existe la presencia de un líder en la institución?

Informante 1: En nuestro instituto si existe la presencia de un líder, el cual considero que es autocrático porque solo vela por que se cumplan las normas tal cual como están establecidas, sin importar lo que debamos hacer como docentes para obtener estos resultados, lo que prevalece son los intereses de la institución.

Informante 2: Para mí el liderazgo lo ejerce el personal directivo, quien se encarga de suministrarnos cualquier información y cuidar el buen funcionamiento de las labores.

Informante 3: En la institución las decisiones son tomadas exclusivamente por el personal directivo, por lo que considero que existe un liderazgo autocrático.

Pregunta 4: ¿Usted se siente motivado en su trabajo?

Informante 1: No, porque lo que hacen exigimos para que cumplamos nuestras funciones y no toman en cuenta el esfuerzo que hacemos, no existe un reconocimiento cuando hacemos bien nuestra labor, en varias oportunidades se ha hecho entrega de placas a un mismo docente, lo que ha generado la inconformidad entre el resto de los compañeros ya que no le dan muestras de agradecimiento por los esfuerzos extras que le aplican a su trabajo.

Informante 2: A mi parecer cada persona debe tener su propia forma de sentirse motivado a realizar su trabajo siempre de la mejor manera.

Informante 3: Siempre es bueno que en el área de trabajo existan planes de incentivos para premiar los logros que realizamos y acá en Cevepro no se nos reconoce por realizar bien nuestro trabajo.

Pregunta 5: ¿Considera que la motivación puede influir en su desempeño?

Informante 1: Yo considero que cada persona debe tener un cierto nivel de motivación personal, algo que lo impulse a hacer las cosas y hacerlas de la mejor manera, pero también es cierto que en el ambiente de trabajo necesitamos de esas frases de aliento que nos digan como realizamos nuestro trabajo y más cuando lo hacemos bien.

Informante 2: Cada persona debe esmerarse de manera individual para obtener un buen desempeño y por ende tener sus propios mecanismos de motivación que además le permitan establecer buenas relaciones con sus semejantes.

Informante 3: Cuando de alguna forma se nos reconoce por desarrollar bien nuestro trabajo nos sentimos con ganas de realizar las cosas cada vez mejor, entonces de una u otra forma la motivación incide en el desempeño.

Pregunta 6: ¿Usted considera que existe buena comunicación entre los docentes y el directivo?

Informante 1: La comunicación que se establece entre el directivo y los docentes es exclusivamente para asuntos laborales, y en ocasiones porque hay días en los que no cruzamos ni una palabra con la coordinadora. No existe un espacio abierto que genere la confianza para aclarar alguna duda o informar sobre alguna propuesta, hay que trabajar solamente con lo que indique el directivo y listo.

Informante 2: Existe una comunicación fluida, haciendo énfasis al trabajo que se realiza.

Informante 3: La comunicación en la institución con los directivos es netamente laboral, restringida a preguntar y responder sin ir más allá de cualquier inquietud o sugerencia.

Pregunta 7: ¿Cómo es la relación docente – docente?

Informante 1: La mayoría del tiempo cada docente está en su puesto de trabajo debido al exceso control que mantiene el personal directivo, sin embargo cuando existe la oportunidad intercambiamos ideas para las mejoras en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Informante 2: Existe un clima de compañerismo y colaboración mutua, siempre que exista el tiempo disponible.

Informante 3: Se desarrolla el trabajo en equipo, cada docente posee su plan de trabajo y comparte ideas para que se lleven a cabo las tareas a manera de mejorar cada día los procesos.

Pregunta 8: ¿Considera que el ambiente laboral puede incidir en el rendimiento del estudiantado?

Informante 1: Si, debido a que el clima que se vive en la organización genera descontento entre los docentes que laboramos aquí, y en muchas oportunidades es imposible ocultar la inconformidad que tenemos, además los estudiantes observan y comentan las preferencias que existen. La coordinadora en específico es una persona que permite su estado de ánimo se manifieste en sus relaciones laborales y en ocasiones tiene un trato hostil hacia los estudiantes, situación que a muchos les ha llevado a abandonar sus estudios.

Informante 2: Con respecto a esto opino que las relaciones laborales no deben mezclarse con los estudiantes independientemente sean buenas o no.

Informante 3: Cuando existen incomodidades con algún compañero de trabajo lo mejor es conversar sobre el problema directamente con la persona sin necesidad de involucrar a los estudiantes aunque en oportunidades es inevitable que puedan percatarse de alguna situación irregular.

Análisis e Interpretación de la Información

El análisis de los resultados según, Balestrini (2006), se realiza al culminar la recolección de los datos, los cuales fueron sometidos a un proceso de

reconteo que conlleva a la interpretación de resultados y al logro de las conclusiones, a través de todos los resultados obtenidos. (p. 148)

Una vez finalizada la etapa de recolección de la información a través de la observación y entrevistas semiestructuradas a los docentes del Centro Venezolano de Profesionalización CEVEPRO, se procedió al análisis e interpretación de los resultados, lo cual se realizó en función de los objetivos, las categorías obtenidas por el objeto de estudio y los supuestos teóricos que sostienen la investigación.

Categorización

La categorización, hace posible clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico. Las categorías soportan un significado o tipo de significado y pueden referirse a situaciones, contextos, actividades, acontecimientos, relaciones entre personas, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema, métodos, estrategias, procesos, entre otros.

Descripción de la Entrevista	Categoría (Codificación)	Sub Categorías
<p>Pregunta 2: ¿Cree usted que el comportamiento individual influye en la cultura, Por qué?</p> <p>Informante 1: Por supuesto, porque cada uno de los docentes que conforman el grupo de trabajo <u>somos promotores de establecer o hacer cumplir los procesos que nos dan en la institución.</u></p> <p>Informante 2: Cada miembro de la comunidad ceveprista <u>forma parte de la cultura y los valores que nos identifican como una comunidad educativa.</u></p> <p>Informante 3: Si, porque <u>el comportamiento de cada individuo dentro de la institución nos conlleva a crear nuestra propia identidad.</u></p>	<p>C.3 Comportamiento Individual C.4 Valores Institucionales C.5 Identidad C.6 Cultura Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se establecen y se hacen cumplir los procesos ➤ Cumplimiento de metas ➤ Existen valores institucionales

Descripción de la Entrevista	Categoría (Codificación)	Sub Categorías
<p>Pregunta 3: ¿Cree usted que existe la presencia de un líder en la institución?</p> <p>Informante 1: En nuestro instituto <u>si existe la presencia de un líder</u>, el cual considero que es <u>autocrático</u> porque solo vela por que se cumplan las normas tal cual como están establecidas, sin importar lo que debamos hacer como docentes para obtener estos resultados, lo <u>que prevalece son los intereses de la institución</u>.</p> <p>Informante 2: Para mí el <u>liderazgo lo ejerce el personal directivo</u>, quien se encarga de <u>suministrarnos cualquier información y cuidar el buen funcionamiento de las labores</u>.</p> <p>Informante 3: En la institución <u>las decisiones son tomadas exclusivamente por el personal directivo</u>, por lo que considero que <u>existe un liderazgo autocrático</u>.</p>	<p>C.7 Liderazgo C.8 Toma de Decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtención de Resultados ➤ Liderazgo autocrático ➤ Intereses institucionales ➤ Solo toma decisiones el directivo

Descripción de la Entrevista	Categoría (Codificación)	Sub Categorías
<p>Pregunta 4: ¿Usted se siente motivado en su trabajo?</p> <p>Informante 1: <u>No</u>, porque lo que hacen <u>exigirnos para que cumplamos nuestras funciones</u> y no toman en cuenta el esfuerzo que hacemos, <u>no existe un reconocimiento cuando hacemos bien nuestra labor</u>, en varias oportunidades se ha hecho entrega de placas a un mismo docente, lo que <u>ha generado la inconformidad</u> entre el resto de los compañeros ya que no le dan muestras de agradecimiento por los esfuerzos extras que le aplican a su trabajo.</p> <p>Informante 2: A mi parecer <u>cada persona debe tener su propia forma de sentirse motivado a realizar su trabajo</u> siempre de la mejor manera.</p> <p>Informante 3: Siempre es bueno que en el área de trabajo <u>existan planes de incentivos para premiar los logros</u> que realizamos y acá en Cevepro no se nos reconoce por realizar bien nuestro trabajo.</p>	<p>C.9 Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inconformidad Laboral ➤ Poco Reconocimiento ➤ Automotivación ➤ Pocos incentivos

Descripción de la Entrevista	Categoría (Codificación)	Sub Categorías
<p>Pregunta 5: ¿Considera que la motivación puede influir en su desempeño? Informante 1: Yo considero que <u>cada persona debe tener un cierto nivel de motivación personal</u>, algo que lo impulse a hacer las cosas y hacerlas de la mejor manera, pero también es cierto <u>que en el ambiente de trabajo necesitamos de esas frases de aliento que nos digan como realizamos nuestro trabajo y más cuando lo hacemos bien.</u> Informante 2: <u>Cada persona debe esmerarse de manera individual para obtener un buen desempeño</u> y por ende tener sus <u>propios mecanismos de motivación</u> que además le permitan establecer buenas <u>relaciones con sus semejantes.</u> Informante 3: <u>Cuando de alguna forma se nos reconoce por desarrollar bien nuestro trabajo nos sentimos con ganas de realizar las cosas cada vez mejor,</u> entonces de una u otra forma <u>la motivación incide en el desempeño.</u></p>	<p>C.10 Desempeño Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación personal ➤ Reconocimiento por el trabajo realizado ➤ Se crean propios mecanismos de motivación y relaciones de trabajo

Descripción de la Entrevista	Categoría (Codificación)	Sub Categorías
<p>Pregunta 6: ¿Usted considera que existe buena comunicación entre los docentes y el directivo?</p> <p>Informante 1: La <u>comunicación que se establece entre el directivo y los docentes es exclusivamente para asuntos laborales,</u> y en ocasiones porque hay días en los que no cruzamos ni una palabra con la coordinadora. <u>No existe un espacio abierto que genere la confianza</u> para aclarar alguna duda o informar sobre alguna propuesta, <u>hay que trabajar solamente con lo que indique el directivo y listo.</u></p> <p>Informante 2: Existe <u>una comunicación fluida, haciendo énfasis al trabajo que se realiza.</u></p> <p>Informante 3: La <u>comunicación en la institución con los directivos es netamente laboral, restringida a preguntar y responder</u> sin ir más allá de cualquier inquietud o sugerencia.</p>	<p>C.11 Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca comunicación ➤ Poca confianza ➤ Comunicación formal dirigida solo a lo laboral

Descripción de la Entrevista	Categoría (Codificación)	Sub Categorías
<p>Pregunta 7: ¿Cómo es la relación docente – docente? Informante 1: La mayoría del tiempo <u>cada docente está en su puesto de trabajo debido al exceso control que mantiene el personal directivo</u>, sin embargo cuando existe la oportunidad <u>intercambiamos ideas para las mejoras en el proceso de enseñanza – aprendizaje</u>. Informante 2: <u>Existe un clima de compañerismo y colaboración mutua</u>, siempre que exista el tiempo disponible. Informante 3: Se desarrolla el <u>trabajo en equipo</u>, cada docente posee su <u>plan de trabajo</u> y <u>comparte ideas</u> para que se lleven a cabo las tareas a manera de <u>mejorar cada día los procesos</u>.</p>	C.12 Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control excesivo ➤ Poco Trabajo en Equipo ➤ Compañerismo ➤ Colaboración

Descripción de la Entrevista	Categoría (Codificación)	Sub Categorías
<p>Pregunta 8: ¿Considera que un ambiente laboral no propicio puede incidir en el rendimiento del estudiantado?</p> <p>Informante 1: Si, debido a <u>que el clima que se vive en la organización genera descontento entre los docentes que laboramos aquí, y en muchas oportunidades es imposible ocultar la inconformidad que tenemos, además los estudiantes observan y comentan las preferencias que existen.</u> La coordinadora en específico es una persona que permite <u>su estado de ánimo se manifieste en sus relaciones laborales y en ocasiones tiene un trato hostil hacia los estudiantes, situación que a muchos les ha llevado a abandonar sus estudios.</u></p> <p>Informante 2: Con respecto a esto opino que <u>las relaciones laborales no deben mezclarse con los estudiantes independientemente sean buenas o no.</u></p> <p>Informante 3: Cuando existen <u>incomodidades con algún compañero de trabajo lo mejor es conversar sobre el problema directamente con la persona sin necesidad de involucrar a los estudiantes</u></p>	<p>C.13 Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Descontento Laboral ➤ Inconformidad ➤ Deserción Escolar ➤ Repercusión en las relaciones con los estudiantes

aunque en oportunidades es inevitable que puedan percatarse de alguna situación irregular.		
--------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Relación Categorial

Codificación de Categorías	Categoría Definitiva	Sub Categorías
C1. Relación laboral C2. Valores institucionales C.3 Comportamiento Individual C.4 Valores Institucionales C.5 Identidad C.6 Cultura Organizacional	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca relación de Trabajo ➤ Exceso de Control ➤ Alto Nivel de Exigencia ➤ Beneficio Económico ➤ Descontento Laboral ➤ Se establecen y se hacen cumplir los procesos ➤ Cumplimiento de metas ➤ Existen valores institucionales
C.7 Liderazgo C.8 Toma de Decisiones	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtención de Resultados ➤ Liderazgo autocrático ➤ Intereses institucionales ➤ Solo toma decisiones el directivo
C.9 Motivación	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inconformidad Laboral ➤ Poco Reconocimiento ➤ Automotivación ➤ Pocos incentivos

<p>C.10 Desempeño Laboral</p> <p>C.12 Clima Laboral</p> <p>C.13 Clima Organizacional</p>	<p>Desempeño Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control excesivo ➤ Poco Trabajo en Equipo ➤ Compañerismo ➤ Colaboración ➤ Motivación personal ➤ Reconocimiento por el trabajo realizado ➤ Se crean propios mecanismos de motivación y relaciones de trabajo ➤ Descontento Laboral ➤ Inconformidad ➤ Deserción Escolar ➤ Repercusión en las relaciones con los estudiantes
<p>C.11 Comunicación</p>	<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca comunicación ➤ Poca confianza ➤ Comunicación formal dirigida solo a lo laboral

Triangulación

Observación	Categorización de las entrevistas		Contraste Teórico
	Categoría	Sub categoría	
<p>En Cevepro, la Cultura Organizacional es impartida por los directivos de la institución, y los docentes deben acatar las órdenes y cumplir a cabalidad con los procesos establecidos. Existe un alto nivel de descontento debido a que no se permite el vínculo de relaciones más allá de las laborales.</p> <p>Es notable que la meta propuesta por la institución, se basa en captar gran cantidad de estudiantes dejando de un lado la calidad del servicio que se preste, lo que genera inconformidad entre los docentes, puesto que no se consideran nuestras necesidades u opiniones al respecto.</p>	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca relación de Trabajo ➤ Exceso de Control ➤ Alto Nivel de Exigencia ➤ Beneficio Económico ➤ Descontento Laboral ➤ Se establecen y se hacen cumplir los procesos ➤ Cumplimiento de metas. ➤ Existen valores institucionales 	<p>Amorós (2007): establece las funciones de la cultura Organizacional.</p> <p>“La cultura primero posee un papel de definición de fronteras; es decir crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados” (p.231).</p> <p>Es decir, sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.</p>

Observación	Categorización de las entrevistas		Contraste Teórico
	Categoría	Sub categoría	
<p>Las de decisiones en el instituto son tomadas únicamente por el personal directivo, por lo que el liderazgo dentro de la institución se caracteriza por ser autocrático. No existe voluntad de diálogo, solo para asignar las responsabilidades.</p> <p>El directivo considera que los docentes tienen que hacer lo que se les pide y nada más. Nuestra opinión no se considera valiosa y cada quien debe ocuparse de cumplir sus tareas a cabalidad.</p> <p>No existe la oportunidad de expresar nuestras ideas, dudas, problemas, o comentarios y tampoco se incentiva la participación, motivación o integración.</p>	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtención de Resultados ➤ Liderazgo autocrático ➤ Intereses institucionales ➤ Solo toma el decisiones el directivo 	<p>El liderazgo según Davis y Newstrom citado por Castellano (2005), “es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos, es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización y en su personal” (p.35).</p> <p>Para Chiavenato, (2009): El liderazgo es el “Conjunto de actividades, y sobre todo de las comunicaciones interpersonales por las que un superior en jerarquía influye en el comportamiento de sus subalternos, en el sentido de una realización voluntariamente eficaz de los objetivos de la organización o institución”.</p>

Observación	Categorización de las entrevistas		Contraste Teórico
	Categoría	Sub categoría	
<p>En relación a este aspecto puede observarse que la motivación al personal docente es inexistente, no se evidencian estímulos o refuerzos positivos como los incentivos laborales, por ejemplo; lo que influye en el comportamiento al no considerar satisfechas las necesidades tanto económicas como de autorrealización profesional.</p> <p>Existen marcadas relaciones de favoritismo, lo que genera descontento entre el personal, ya que se reconoce el esfuerzo de algunos docentes en particular. La institución no posee mecanismos o programas integrados que le permitan seleccionar, planificar, dirigir y desarrollar los recursos humanos en función de los requerimientos del personal docente y de sus objetivos.</p>	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inconformidad Laboral ➤ Poco Reconocimiento ➤ Automotivación ➤ Pocos incentivos 	<p>Según señala Chiavenato (2009): “la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas” (p. 236). La motivación humana es imprescindible en el campo de las organizaciones, pues influye en el estado de ánimo de los miembros, ya que el mismo puede indicar el grado de satisfacción y la empatía del personal con su sitio de trabajo.</p> <p>Del mismo modo, considerando la opinión de Chiavenato (2009), cuando las personas se encuentran motivadas se sienten fortalecidas, involucradas en las decisiones que se toman respecto al trabajo. En caso contrario, no trabajan diligentemente a menos que haya poder, democracia, y valores compartidos.</p> <p>De acuerdo a esto, las administraciones deben motivar externamente a las personas, llevarlas hacia una dirección; situación que puede desencadenar resistencia en algunos casos, pero que si concentra en el comportamiento y el rendimiento, está actuando sobre elementos que marcan la</p>

			diferencia y devienen en resultados positivos para la organización.
--	--	--	---------------------------------------------------------------------

Observación	Categorización de las entrevistas		Contraste Teórico
	Categoría	Sub categoría	
<p>Cevepro es una institución que tiene una estructura jerárquica piramidal o conocida también como cadena de mando, con actividades y objetivos determinados, especificaciones de las tareas, además de reglamentos bien definidos, lo que genera repetitividad en las actividades y en ocasiones produce ineficiencia en los procesos ocasionando que no se cumplan a cabalidad.</p> <p>El trabajo en equipo es poco, no existe esa empatía de ayudar al otro, de brindarle ayuda para desarrollar su plan de trabajo.</p> <p>El exceso de control dentro de la institución conlleva a que el personal se centre solo en el cumplimiento de sus labores sin establecer una relación de trabajo armónica con los demás</p>	<p>Desempeño Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control excesivo ➤ Poco Trabajo en Equipo ➤ Compañerismo ➤ Colaboración ➤ Motivación personal ➤ Reconocimiento por el trabajo realizado ➤ Se crean propios mecanismos de motivación y relaciones de trabajo ➤ Descontento Laboral ➤ Inconformidad ➤ Deserción Escolar ➤ Repercusión en las relaciones con los estudiantes 	<p>Según Chiavenato (2009) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.</p> <p>Según Palaci (2005) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del</p>

<p>compañeros e incluso con los estudiantes.</p> <p>El manejo inadecuado de algunos de los procesos que se llevan a cabo dentro de las funciones que desempeñan cada uno de los docentes, influenciados por el directivo, afecta la buena prestación del servicio en la organización, impactando de manera significativa en la calidad del servicio que se ofrece al estudiantado, quienes manifiestan su inconformidad y al ver que no son escuchados prefieren retirarse de la institución sin haber culminado su programa de estudio.</p>			empleado (p.327).
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	-------------------

Observación	Categorización de las entrevistas		Contraste Teórico
	Categoría	Sub categoría	
<p>La naturaleza de la comunicación en la institución se maneja de forma vertical, ya que se percibe que es utilizada solo para generar instrucciones o alguna información relativa a los procedimientos.</p> <p>La comunicación del gerente educativo no permite tomar en consideración las opiniones del personal docente para planear, implementar y ejecutar acciones tendentes a mantener un clima cálido, armonioso y flexible que fomente el trabajo en equipo para cumplir con las metas trazadas.</p> <p>Se percibe desconfianza en el manejo de la información, originando desviación el proceso comunicacional. En repetidas ocasiones los mensajes se reciben a través de terceras personas.</p>	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca comunicación ➤ Poca confianza ➤ Comunicación formal dirigida solo a lo laboral 	<p>De acuerdo con lo señalado por Requeijo (2008), desde el punto de vista administrativo, las organizaciones son unidades sociales, agrupaciones humanas deliberadamente estructurales para alcanzar fines específicos y la forma en que pueden lograrlo eficientemente, es mediante un apropiado sistema de comunicación en el cual las personas que trabajan en la organización transmiten, reciben e interpretan la información.</p> <p>En otros términos, la comunicación es un medio, no un fin. Hace posible el proceso administrativo, es un ingrediente esencial en la planificación, la toma de decisiones, el control de gestión y en casi todo lo que el gerente hace, pues le ayuda a identificar problemas, amenazas, debilidades y fortalezas, constituyéndose en un poder sin el cual no se puede intercambiar ideas y experiencias. (p. 89).</p>

Interpretación de los Hallazgos

En términos generales, la institución a través de su gerente educativo, no le da la importancia requerida al ejercicio de las funciones básicas de la gerencia, toda vez, que su actuación está enmarcada en características distorsionantes de lo que representa una eficiente administración de la organización. Las características del ambiente laboral arrojan a concluir que el directivo no logra una buena conexión e integración entre el personal de la institución.

Así mismo, el personal docente carece de estímulos profesionales y laborales que inciden en su desempeño laboral. Con el entendido, de que no se privilegia el proceso de formación y desarrollo del personal, para potenciar su desarrollo académico, profesional y laboral. La institución no posee mecanismos, programas integrados y coherentes que le permitan seleccionar, asegurar, planificar, dirigir y desarrollar los recursos humanos en función de los requerimientos del personal docente y de la institución misma.

El gerente educativo del Centro Venezolano de Profesionalización CEVEPRO, no demuestra su interés en negociar con los demás miembros de la organización, no manifiesta empatía, ni tampoco toma interés en motivar al personal docente que dirige. Requiere reforzar su papel de líder, desarrollando ciertas características que le permitan actuar y desenvolverse en sus funciones de manera eficiente, en atención a las necesidades de la institución.

El gerente educativo no toma en cuenta al personal para establecer responsabilidades, no toma en cuenta su opinión y mantiene un estricto control sobre las actividades que se ejecutan. Es importante que el gerente educativo le dé importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo, lo cual va a permitir que se trabaje bajo el principio de consenso y toma de decisiones.

Por su parte, la comunicación entre el personal directivo y docente no es la más adecuada, y no se percibe interés por fomentarla. Es de suma importancia que el gerente se sienta comprometido con la organización y sobre todo que posea conocimiento para garantizar un flujo de comunicación efectiva que conlleve a la búsqueda de soluciones comunes para problemas similares, en donde la experiencia de los docentes que laboran en la institución en conjunto con el gerente resulte un mecanismo efectivo que mejore la calidad de enseñanza en los estudiantes y además permita un intercambio efectivo de saberes.

Es importante mencionar que el gerente educativo debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, es decir, el humano. Los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica - docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales. Cada docente debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe conllevar al líder gerencial a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

Lo expresado hasta ahora, implica que siempre debe existir la comunicación entre los gerentes y los docentes, permitiendo el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas. Los gerentes guían y orientan personas, esto se logra lógicamente con una comunicación efectiva, ya que ésta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación. Teniendo en cuenta que dirigir un plantel educativo es parte importante y fundamental para el conocimiento de todo educador y debe existir respeto de cada persona hacia la labor que ejerce en una organización.

El buen funcionamiento de un plantel, depende muy directamente del conocimiento, estructura y organización que tiene el personal directivo, es indispensable que al frente de cada institución se encuentre un buen gerente que

conozca las necesidades del plantel y responda ante los requisitos exigidos y se pueda mantener un buen ambiente dentro de la organización.

Proceso Reflexivo hacia la Transformación

Los cambios dinámicos que se presentan en el sector educativo exigen cada vez más que un gerente dirija las instituciones con mayor efectividad, y para lograrlo debe gozar de ciertas habilidades. Por lo tanto, es necesario que a partir de los hallazgos obtenidos en este estudio el gerente del Centro Venezolano de Profesionalización CEVEPRO, tome en cuenta lo siguiente:

- ✓ Incentive la toma de decisiones de los docentes a través de reuniones, consejos docentes, buzón de sugerencias, invite y asista a talleres de liderazgo donde se pueda observar y comprender claramente cuál es el estilo más idóneo para ser adoptado por los líderes y desarrollar un ambiente exitoso en su lugar de trabajo.

- ✓ Proporcione contacto y apoyo a su equipo de trabajo constantemente a través de reuniones grupales e individuales donde les permitan a ambos reconocer las debilidades y fortalezas de cada uno y también les permita afianzar los lazos de la confianza trabajando en equipo por las mismas necesidades.

- ✓ Ofrezca reconocimientos y ascensos a su personal docente, de manera de reconocer el logro de cada uno y a la vez incentivar a la competencia sana entre compañeros y la superación de sus propias metas, e incluso plantearles a sus empleados nuevas tareas y cargos como académicos, culturales, recreativos, entre otros; donde les permita desarrollar a los docentes otras habilidades y reconocerse como persona importante y capaz dentro de la institución.

- ✓ Realice constantemente apoyo y sugiera técnicas en cuanto al desempeño de los docentes en el aula de clases y sus planificaciones; de manera que exista un trabajo completamente en equipo y el docente no se sienta desamparado en su labor, además de lo importante que es conocer el trabajo que se realiza en aula de manera que al momento de cualquier inconveniente se conozca desde el aula de clases hasta la dirección lo que ocurra buscando con unión la posible solución.

- ✓ Tome en cuenta el salario y los beneficios laborales acordados por los entes pertinentes, de forma que exista un equilibrio motivando así a los empleados que su trabajo y esfuerzo es tomado en cuenta y es ajustado a sus necesidades, de manera que así los docentes trabajan más a gusto alimentando el sentido de pertenencia con la institución, viéndola como el lugar donde realizan lo que desean que es educar y además son beneficiados económicamente para cumplir con sus necesidades.

- ✓ Fomente las relaciones interpersonales sanas entre los docentes, evitando comparaciones discriminatorias; por el contrario utilice equilibradamente las fortalezas de cada uno y haga referencias de ellas solo a nivel grupal dejando los puntos débiles en conversaciones individuales. Además al fomentar las relaciones interpersonales a través de reuniones, comunicados, fiestas de trabajo, entre otros, le permitirá también desarrollar la confianza.

Consideraciones Finales

Actualmente la sociedad demanda cambios significativos en cuando a la educación, la necesidad de responder con éxito cada día es más exigente y cambiante, esto ha llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de los objetivos y metas propuestos aunados ellos a la calidad, adoptando nuevos conceptos y esquemas orientados

hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

De lo anterior, se desprende la necesidad de crear una nueva visión gerencial, convirtiéndose en un reto, en función de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que se debe aprender cómo trabajar efectivamente, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, ya que constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

En consecuencia, el éxito organizacional es imposible sin excelencia a nivel gerencial, que se traduce en excelencia primero individual y luego en destreza social o colectiva, desempeñando un liderazgo que le permita movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

En definitiva una buena gerencia significa que no puede condicionarse a unos esquemas fijos ni puede circunscribirse a normas inflexibles. Sobre todo debe prevalecer la acción creadora e innovadora del gerente para poder reaccionar y solventar problemas sin una receta en la mano, sino con creatividad e innovación.

BIBLIOGRAFÍA

- Almonte, A. (2011). El Liderazgo Del Director Educativo En La Motivación De Los Docentes De Aula. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Arana, W. (2006). Ser Humano y Trabajo. Liderazgo – Motivación. <http://www.com.ar/archivo/liderazgo/motivación.htm>.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 5ª Edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Sexta Edición. Caracas: Servicio Editorial.
- Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación educativa. La investigación acción. Madrid: La Muralla.
- Bolman, L. y Deal, T. (2007) Organización y Liderazgo. Madrid: España Editorial Addison Welsley Iberoamericana.
- Casas, L. (2014). Competencias Directivas: Su identificación para instituciones de Educación Superior. Institute for Business Finance Research. Hilo: Estados Unidos.
- Castellano, J (2005). Comportamiento y cultura organizacional y las teorías de la organización. Documento en línea. Disponible en www.monografías.com (Consulta: Junio 2013).
- Chiavenato, A. (2011). Administración de Recursos Humanos. 9na Edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Cifuentes, R. (2011).Diseño de Proyectos de Investigación Cualitativa. 1ª edición. Editorial Noveduc. Buenos Aires.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453, 24 de Marzo de 2000.
- Davis, K. Y Newstrom, J. (2005) Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill. México. Décima Tercera edición.
- Drucker, P. (2004). La Gerencia Moderna. México: Mc Graw Hill.

- El liderazgo de Matsushita. *BuenasTareas.com*. Recuperado 01, 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Liderazgo-De-Matsushita/3362794.html>
- Erazo, T. (2011). La motivación como factor clave en el desempeño laboral del personal docente del Instituto Universitario Adventista de Venezuela. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Fernández, C. (2008). Comunidad, Cultura, Gerencia y Tecnología. Caracas, Venezuela. Fundación para el desarrollo de la sociedad, FUNDIS. Consejo Nacional de la Cultura.
- Gordon, J. (2009). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice Hall.
- Goldhaber, G. (2006). Comunicación Organizacional. México. Diana Técnico.
- Hellriegel D., Slocum, J. (2004). Comportamiento Organizacional (10a. Edición). México: Thomson.
- Ivancevich, J. Y Otros. (2005). Gestión, Calidad y Competitividad. Madrid. España. Editorial IRWIN.
- Ley orgánica de Educación, (2009). Publicada en gaceta oficial N° 5.929 de fecha 15 de Agosto 2009.
- Ley Orgánica de Educación con sus reglamentos, (1980). Publicada en Gaceta Oficial N°5.662, 24 de Septiembre de 2003.
- Linares, A. (2005). Funciones del liderazgo y la gestión del director ante la gerencia educativa en el Distrito Escolar N° 3, Mariara, Estado Carabobo. Tesis de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Los valores. Documento en línea disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Valores>. Consultado en mayo 2013.
- Marcano, R. (2010). La Cultura Organizacional del Personal Docente de la Universidad de Oriente. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Oriente, Cumaná.
- Martínez, M. (1994). La Investigación Cualitativa etnográfica en Educación. Manual Teórico Práctico. 2ª Edición. Editorial Trillas. México
- Martínez, P. (2013) Comportamiento organizacional. hipernodo@latinmail.com

- Mora, C. (2010) La relevancia de la cultura organizacional. Universidad de Carabobo. Documento en línea disponible en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/relevancia-cultura-organizacional.htm>. [Consulta Abril 2013].
- Ochoa, R. (2010). Factores De Comportamiento Organizacional Que Intervienen En La Eficacia De Los Procesos Administrativos De La Dirección De Información y Control Estudiantil De La Universidad De Carabobo. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Olivero, L. T. (2006). Taller sobre Motivación. Sitio Web de Universidad Carlos Albizu: sju.albizu.edu/Correccion/Motivación/motivación%20presentación.ppt. [Consulta Junio 2013].
- Park, P. (2007). La Investigación Acción participativa. Inicios y desarrollos. Madrid: Popular. O.E.I.
- Pasquali, A. (2009). Comprender la comunicación. Caracas. Monte Ávila Editores.
- Pérez Lugo, J. (2008) Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Organizativo. Documento en línea. Disponible en www.monografias.com [Consulta Abril 2013].
- Pérez, T. (2008) Comportamiento y Cultura Organizacional: El Modelo De Gestión Ética para Entidades del Estado. Documento en línea. Disponible en www.dafp.gov.co/Documentos/controli3.pdf [Consulta: Marzo 2013].
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.^aed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>. [Consulta: Mayo 2013]
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Publicada en Gaceta Oficial N° 5.496, 31 DE Octubre de 2000.
- Requeijo, D. (2008). Administración y Gerencia. Primera edición. Editorial Biosfera C.A. Estado Miranda-Venezuela
- Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Pearson Educación. Décimo Tercera Edición
- Robbins. S. (2005). Administración. Octava Edición. Pearson Educación. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración (8va edición). México: Pearson Educación.

- Rodríguez, M. (2008). Desarrollo de Competencias para el Comportamiento Etico – Gerencial: Un enfoque de responsabilidad. Universidad Nacional de Colombia. Manizales: Colombia.
- Rojas, B. (2010). Investigación Cualitativa. Fundamentos y Praxis.2ª Edición. Editorial FEDUPEL. Caracas.
- Scheler, M. (2008). El saber y la cultura. Editorial Siglo Veinte. Buenos Aires
- Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, G. (2005). Administración. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Villegas, J. (2006). Administración de personal. Venezuela: Editorial Vega.
- Zambrano, R. (2012). Plan De Formación Gerencial Como Alternativa para Fortalecer El Proceso Comunicacional Personal Directivo- Consejo Comunal. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo, Valencia.