

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



**La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo para mejorar la
gestión organizacional en la Institución Educativa Velasco Astete
Cusco 2019**

Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación
con mención en Docencia Universitaria y Gestión Educativa

Autor
Egúsquiza Gallegos José Francisco

Asesor
Miranda Zarate, Juana

Código Orcid-Asesor
0000-0002-7005-3568

Chimbote – Perú
2022

ÍNDICE

1. PALABRA CLAVE	iii
2. TÍTULO	iv
3. RESUMEN	v
4. ABSTRACT	vi
5. INTRODUCCIÓN	1
6. METODOLOGÍA	26
7. RESULTADOS	31
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	35
9. CONCLUSIONES	37
10. RECOMENDACIONES	38
11. AGRADECIMIENTO	39
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
13. ANEXOS	42

PALABRA CLAVE

Tema : Relaciones Humanas, gestión educativa

Especialidad : Gestión Educativa

KEYWORD

Topic : Human Relations, educational management

Specialty : Education Management

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ÁREA	SUB ÁREA	DISCIPLINA
Ciencias Sociales	Ciencias De La Educación	Educación General (Capacitación Pedagógica)

TÍTULO

**La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo para mejorar
la gestión organizacional en la Institución Educativa Velasco Astete
Cusco 2019**

**The theory of human relations of Elton Mayo to improve
organizational management in the Educational Institution Velasco
Astete Cusco 2019**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito general proponer un modelo basado en las teorías de relaciones humanas de Elton Mayo para mejorar la gestión organizacional en la Institución Educativa Velasco Astete de la ciudad de Cusco. El tipo de investigación utilizado fue el cuantitativo, mientras que el diseño seleccionado fue el descriptivo simple. La población muestral fue de 26 colaboradores de la mencionada institución educativa. La técnica empleada para este estudio fue la encuesta, y su instrumento el cuestionario en la escala de Likert que abarcó todas las dimensiones de la variable. Las conclusiones del estudio sostienen que el 61% de los entrevistados afirma que la dirección no valora el desempeño de los trabajadores. A su vez se concluye que la dirección no busca oportunidades que posibiliten una mejor comunicación entre los integrantes de la institución educativa.

ABSTRACT

The general purpose of this research work was to propose a model based on Elton Mayo's human relations theories to improve organizational management at the Velasco Astete Educational Institution in the city of Cusco. The type of research used was quantitative, while the selected design was simple descriptive. The sample population was 26 collaborators of the mentioned educational institution. The technique used for this study was the survey, and its instrument was the questionnaire on the Likert scale that covered all the dimensions of the variable. The conclusions of the study maintain that 61% of those interviewed affirm that the management does not value the performance of the workers. In turn, it is concluded that the management does not seek opportunities that enable better communication between the members of the educational institution.

INTRODUCCIÓN

Los antecedentes de estudios correspondiente al ámbito internacional que se han encontrado para realizar la presente investigación se muestran a continuación:

Cortez (2017) realizó su tesis denominada “Estudio sobre el clima institucional en el Centro de Estudios Superiores Luis Nachón – México 2016”. El propósito principal de la investigación fue encontrar las dimensiones predominantes en el clima institucional del Centro de Estudios Superiores Luis Nachón, considerando las dimensiones de dirección, participación, retribución y comunicación; de igual manera tomando como base los hallazgos se propone alternativas de solución destinadas a mejorar el problema investigado. El estudio fue con un diseño no experimental, descriptivo, transversal y observacional; la muestra lo integraron 180 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario. Se arribaron a las conclusiones siguientes: a) los resultados señalan que el clima institucional no es satisfactorio, b) la dimensión dirección es la que sobresalió sobre las otras, c) de acuerdo a lo percibido por los encuestados, las autoridades no contribuyen a que el personal que labora en la institución pueda mejorar su participación, d) en líneas generales los resultados consideran que el personal que se desempeña como trabajador denotan que el clima institucional no es satisfactorio.

Según Lozada (2016) en su investigación realizada en Riobamba, Ecuador, con el objetivo de estudiar el impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional, utilizando en la investigación el diseño descriptivo correlacional, se utilizó la encuesta y la guía de entrevista como instrumento, 55 docentes, 120 padres de familia y 122 estudiantes fueron la muestra. Donde concluye: En su estudio consideró que el clima institucional es muy bueno y sobresaliente el 63 %, pero el 37 % se observa ciertas dificultades como mayor escucha, diálogo, apertura y, sobre todo, debe ser mayor colaboración por parte del consejo estudiantil y entre los estilos de liderazgo resalta el transformacional considerando un nivel bueno de 88%.

De acuerdo a la investigación realizada por Chica (2015) en Quito, Ecuador, con el propósito de identificar la relación del clima institucional en el estrés laboral, por lo cual desarrolló una investigación correlacional, contando con una muestra de 60 trabajadores de la Compañía de Seguros Sweaden, de quienes se recogió la información mediante la escala de clima institucional y un cuestionario, llegando a la siguiente conclusión que: La muestra presenta un nivel alto de clima institucional, donde se evidencia que los trabajadores perciben a la compañía de manera positiva, se evidencia un ambiente de trabajo óptimo en el desarrollo de sus actividades; asimismo, presentan un nivel bajo de estrés, con esto se evidencia que la mayoría de empleados ven a la organización de manera óptima, donde sus actividades los realizan de manera eficaz; que los trabajadores se desenvuelven dentro de un buen clima laboral y esto se ve favorecido en las personas haciendo que se sientan identificados con la Compañía. La mayoría de trabajadores de la Organización interactúan dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas entre los integrantes del equipo, comprobando un excelente clima institucional. (p. 64).

Los antecedentes de contexto nacional fueron los siguientes:

Bazán (2018), el estudio tubo el propósito de determinar la influencia del clima institucional y el desempeño docente, cuyo estudio fue de tipo descriptivo, con el diseño no experimental transversal explicativo, 225 estudiantes fue la población muestral y aplicando instrumentos aprobados por juicio de expertos, llegando a la siguiente conclusión: Que en el aprendizaje escolar influye el clima institucional y el desempeño docente, con una significancia de 0.05 y 95% de confianza y, la variable dependiente aprendizaje escolar con un 60,8% se aprueba la hipótesis alterna y rechazándose la nula.

Llacta y Sánchez (2016), realizó un estudio en la ciudad de Lima, con el fin de establecer la relación entre Clima Institucional y Relaciones Humanas entre profesores, cuya población muestral fue 140. En este estudio se utilizó el método hipotético-deductivo. El diseño no experimental, descriptivo correlacional y corte

transversal, empleando el cuestionario para ambas variables, el primero estuvo conformado por 32 preguntas y el segundo por 30, donde se evaluaron las diferentes dimensiones. En cuyas conclusiones se establece que: docentes que demuestran un nivel muy favorable es un 42.9 %, mientras que el 24% regular y desfavorable el 32 % del Clima Institucional; en las Relaciones Humanas se encuentran en un nivel bueno 46.4%, regular el 26.4 % y deficiente el 37%. La conclusión es que el Clima Institucional se relaciona de manera significativa con las Relaciones Humanas, tal como muestran las evidencias, siendo el coeficiente correlación Rho de Spearman 0.689 donde se observa moderada semejanza entre las variables.

Ubillús y Sardón (2016), en su estudio realizada en la localidad de Moquegua, su propósito fue determinar en qué medida la solidaridad como valor organizacional está asociado al clima institucional, trabajó el diseño no experimental, cuya muestra fue 36 trabajadores, la encuesta fue la técnica empleada y el instrumento el cuestionario sobre solidaridad y el clima institucional, por lo que se concluye: en la solidaridad es de 44,44% en el nivel alto, frente al bajo y muy bajo de 22,22%, del mismo modo, el Clima institucional menciona un 66,67% poco y positivo, cuyo estadístico de correlación Chi-cuadrado con un resultado de 0,021, valor menor ($<0,05$) nos permite aseverar que ambas variables muestran una correspondencia de asociación significativa.

Pérez (2016). La gestión directiva y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de la red brisas del Chinchipe de puerto Huallape, del distrito de santa Rosa de la provincia de Jaén. Universidad nacional de Cajamarca-Perú. El desarrollo de la investigación tiene como objetivo general determinar la relación que hay entre la gestión directiva y el desempeño docente en instituciones Red Brisas de Chinchipe y tiene como propósito de plantear una propuesta con respecto a la gestión de los directivos. Para el estudio se tomó en cuenta una muestra de 12 personas las cuales fueron seccionados con criterio no probabilístico por una pequeña población, a las cuales se les aplico dos instrumentos, con cuestionarios cerrados de un total de 33

preguntas, el tipo de investigación fue descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo. Los resultados confirmaron que la gestión directiva tuvo una alta aprobación de las opiniones de los encuestados, alcanzando en el nivel regular el 60% y mala el 34 %; y en caso del desempeño docente alcanzo en el nivel regular el 47% y mala 7% ; el resultado de la contrastación de las hipótesis resulto moderado al alcanzar un coeficiente de correlación de Pearson 0.541 y un valor de significancia < 0.05 ; por lo que concluye que existe una correlación entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas d la Red Brisas del Chinchipe-Jaén; finalmente se propone en caso de los directores un nuevo modelo de gestión directiva con sus respectivos indicadores, con la finalidad de mejorar el desempeño de los directivos.

En lo que respecta la fundamentación científica se tienen los siguientes conceptos:

Las relaciones humanas según Bisquerra (2003), “Son relaciones sociales están sujetas a las leyes e instituciones de la interacción social. Siempre que tanto los jefes como los subordinados sean conscientes de sus roles en las interacciones a largo plazo, las personas que entienden la buena relación en los equipos de desarrollo de tareas en el lugar de trabajo conducirán a mejores relaciones. “Personas con ambientes organizacionales exitosos. Asimismo, enfatizan que el rol de liderazgo del jefe es importante para entender cómo la escucha y la comunicación existen eternamente entre dos partes para hacer el trabajo o trabajar de manera eficaz, eficiente y colectiva. Otro tema interesante es la condición y el bienestar de ambos actores para el mejor desarrollo de la producción. Son relaciones sociales donde existe cooperación mutua interacción entre dos o más personas, donde las relaciones y la comunicación interfieren como en toda relación, ayudándonos a obtener información sobre nuestro ambiente.

Esta involucra aspectos como:

1. La capacidad de expresarse (señales - sonidos, gestos, símbolos) para transmitir información.
2. Saber escuchar
3. Habilidades de resolución de conflictos
4. Expresión auténtica.

En tal sentido, Estela Raffino (2020) nos dice que es la forma de conectarse entre dos o más sujetos, basados en emociones, intereses, sentimientos, la parte social etc. Es así como, este vínculo es importante para vivir en sociedad y se establece en varias formas y ambientes: familia, amigos, organizacional, deportes etc. teniendo como requisito que exista una comunicación sostenida.

En todo el mundo hay un interés por tener un clima en las organizaciones educativas mediante la potenciación de la relación interpersonal a fin de alcanzar metas organizativas. Si en estas instituciones hay un clima positivo y adecuadas relaciones entre los empleados, grandes se verán sus posibilidades de brindar servicios de calidad. Sin embargo, en las instituciones de educación en Huari el clima y la relación interpersonal son poco eficientes. (Arce y Malvas, 2014).

La existencia de relación interpersonal de docentes con la resolución de conflictos en la parte administrativa en educación no es visible, ya que el grado de relaciones entre profesores y su calidad es buena por lo que afecta en la ejecución de conflictos con niveles bajos y aceptable, porque dialogan son conscientes que el ponerse de acuerdo es la mejor alternativa en resolución de dificultades, creyendo que confrontar y negociar es débil, por lo que se sugiere implementar acciones para conservar los buenos grados de interacción del maestro. (Bolaños, 2015).

Para la variable relaciones interpersonales se tiene en cuenta 3 dimensiones siendo la primera dimensión la comunicación, es dar señales mediante código comunes al que emite y recibe el mensaje (Real Academia de la Lengua Español). Se clasifica: En comunicación Verbal U oreal, se es capaz de utilizar voz para comunicar sentimientos

o pensamientos por medio de palabras, gestos y acciones expresivas de movimientos de quien habla; es lo que inconscientemente está al lado de las palabras pero no es comunicación no verbal y comunicación no verbal, son señales vinculadas con un hecho de comunicación que no es escrita u oral. Son gestos, mover cabeza o lo corporal, expresión de la cara, a mirada, cercanía, contacto corporal, orientación y arreglo particular. Así pues, para la dimensión actitud, Según Allport (1935), es una situación de estar dispuesta mentalmente y el sistema nervioso, a través de vivencias, que establece una fuerza directa dinámica en respuesta del sujeto a todo objeto y acciones, de tal manera según Ander (1987) la actitud es un concepto de la psicología social que se caracteriza por la acción que se consigue en el contexto en que vice y se tiene por vivencias particulares y factores complejos. Este concepto es un estado de estar dispuesto psicológicamente, que se adquiere y organizada por la vivencia para emitir respuesta característica ante sujetos o situaciones. Además, en la tercera dimensión trato, Según Pérez y Merino (2011), es la actividad y consecuencia de interactuar. Tiene varios significados: proceder de un sujeto o interactuar con alguien. Es la manera para comunicarnos o formar vínculos con otros o grupos. El tratar bien es lo ético desde lo moral

Para autores como Medina (1992) Los tipos de relaciones que mantienen los miembros de la organización, los sistemas de comunicación que construyen y los lazos que se desarrollan entre ellos dependerán en parte de su satisfacción laboral.

Según Bisquerra (1999) El objetivo último de la educación emocional es promover el bienestar personal y social mediante el proceso educativo continuo que incorpore el desarrollo cognitivo y emocional ya que ambos son esenciales para el desarrollo de la personalidad plena. El crecimiento de las personas en una organización está íntimamente relacionado con su confianza en sí mismas: los empleados que se sienten expertos en su trabajo y hacen las cosas bien están más motivados y más ansiosos por encontrar nuevas formas de hacer las cosas. En este sentido, para desarrollar a los docentes e inspirarlos en su trabajo, los gerentes de liderazgo deben demostrar confianza en ellos y en sus habilidades, despertando así la iniciativa y su apertura a

nuevas prácticas e ideas. Leithwood (2007) siempre ha creído que una de las responsabilidades de los líderes es cuidar los aspectos individuales de los docentes. Para ser efectivo, el liderazgo debe ser transformador y ético, y estar basado en valores que trabajen por el bien común más que por intereses específicos.

Aporte de la teoría de campo de Kurt Lewin

Según la teoría: las relaciones interpersonales, las personas están motivadas primeramente por necesidad de aprobación social, reconocimiento y participación de las actividades del grupo social en el que viven, y se sugiere que las recompensas. Nuestra sociedad es simbólica, no material, y tiene un impacto decisivo sobre la sociedad, motivación y felicidad de los empleados. Relaciones interpersonales: en las organizaciones, los individuos son participes a grupos sociales y mantienen interacciones sociales continuas.

Basándome en la teoría de las relaciones humanas, las actitudes y acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas. Fortalecer las relaciones con los docentes en los escenarios educativos es importante porque la teoría reitera que cada persona tiene una personalidad diferente que, con el tiempo, afecta el comportamiento y las actitudes de aquellos con quienes interactúa, sus compañeros y colegas. Por lo tanto, un buen liderazgo puede lograr este impacto.

Kurt Lewin explicó el reino mental del hombre en su Teoría Topológica de la Personalidad diciendo que los individuos existen en el reino de las fuerzas mentales que determinan su comportamiento. Este componente psicológico que envuelve a cada persona y que se conoce como el espacio vital, es un espacio subjetivo o espacios múltiples relacionados con la forma de ver el mundo, metas, esperanzas y paisajes de cada persona, con sus propias ideas y opiniones, significados diferentes para ellos. (Oliva, 2015, pág. 54-57)

Después de Lewin Se sabe que esta asociación no tiene efectos activadores o motivadores. Iniciativa tomada por un individuo al comprometerse (autocompromiso). Lewin y sus colegas descubrieron que cambiar los hábitos sociales en un grupo

pequeño generalmente no es tan complicado como lo es para los individuos. El comportamiento de Kurt Lewin es el resultado de procesos que tienen lugar en la vida del grupo. Dicho compromiso empezaría por el líder directivo y frente a ello a través del manejo interpersonal entre sus integrantes logren alcanzar los objetivos propuestos es como destaco la importancia de esa influencia del líder directivo para generar un ambiente armonioso de su equipo considerando un todo a su equipo y ofreciendo contención emocional constante y equitativo lo cual significa entrar en el campo psicológico de cada uno de ellos.

Ello nos permite visualizar que en este caso los docentes a cargo de un líder directivo necesitan ser las fuerzas que movilizan las habilidades, capacidades y competencias de los integrantes de su equipo para lograr el ambiente que él necesita para el cumplimiento de sus objetivos teniendo en consideración el aspecto emocional de sus trabajadores y pueda ejercer cambios en la conducta de las personas para el logro de las mismas. La forma como las personas se comportan debe ser visto como un todo, como la institución que lideran mas no realizar fijaciones en unos integrantes que de alguna manera podrían ser los más activos o viceversa.

Los líderes ayudan a dar forma a los planes de estudios y alientan a los equipos educativos a desarrollar objetivos comunes. Las personas están motivadas por metas que encuentran atractivas, ambiciosas y alcanzables. Los objetivos compartidos también permiten que las actividades de la organización avancen en una dirección común para lograr el máximo impacto.

Está claro que cuanto más agradable sea el ambiente de trabajo, incluidas las relaciones con compañeros, superiores, etc., más cómodo te sentirás en el desempeño de tu trabajo e incluso una buena base para aprender. Pide más de las experiencias compartidas.

Áreas de las Relaciones Interpersonales

Rafael Gautier, R & Boeree ,R (2003) Nos hablan sobre los enfoques psicológicos que nos hablan de relaciones interpersonales como el enfoque humanista de Carl Rogers que en sus estudios sobre las relaciones interpersonales han aportado que son indispensables y que son necesarias en la vida cotidiana y más aún cuando nos

ubicamos en un centro de trabajo donde compartimos horas de trabajo y por lo cual también compartimos muchas emociones, adquirir habilidades de escucha pasiva y activa, responder con empatía y mostrar expresión personal.

Relaciones Interpersonales:

Actuar teniendo en cuenta que la relación interpersonal es sustancial en los paradigmas de una adecuada convivencia, es a su vez entender que dicha convivencia va a radicar en que estas relaciones siempre se van a desarrollar entre docentes con semejantes y diferentes actitudes, valores capacidades y que justamente eso es la esencia de los seres humanos.

Como diría Fernando Savater (1995: 140): «Sin duda, los hombres somos todos iguales y ciertamente sería bueno que pudiéramos ser iguales (en términos de posibilidades de nacimiento y posibilidades ante la ley) pero claro que no, no tenemos que ser igualmente obstinados.”. Enfatiza que el hecho de ser semejante implica que tenemos diferencias y aspectos en comunes entre las personas y que más bien ello sería una oportunidad para complementarnos unos a otros.

Agrega asimismo (Dryer y Horowitz, 1997)” los rasgos complementarios son necesidades o habilidades que se complementan o equilibran entre sí”. A ello nos hacen entender que en toda institución educativa desde que nos incorporamos a una de ella para iniciar nuestra labor, ingresamos también el sentimiento de integración con los demás colegas para trabajar hacia un mismo reto, reconociendo que cada persona trae su habilidad en contraprestación con una necesidad que pueda tener algún otro integrantes de nuestra institución para esto se pueda encaminar se necesita de un eje que identifique dichas necesidades y habilidades de todo el personal y esto considero que es obra de nuestro director que bajo el liderazgo tendría que integrarnos como institución y no como sucede en la mayoría de los colegios ,división de equipos, enemistad ,pesimismo y falta del sentido de pertenencia en su centro de trabajo.

García Requena (1997), Demostrar “las relaciones se consideran de acuerdo a las diferentes posiciones que las personas toman con respecto a sus allegados” De ello se entiende que, debido a que el recurso humano es la fuente importante en la institución educativa al que un líder educativo tiene que darle la vital importancia pues son el eje

central de las relaciones, los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden que a su vez dependerá de ese liderazgo para tener buenas relaciones interpersonales que conlleven a una mejor convivencia y un buen manejo del liderazgo.

Según los teóricos Donn Byrne y Gerald Clore(1970) y con Albert Lott y Bernice Lott(1974) “El condicionamiento social crea sentimientos positivos en las personas que asociamos con eventos gratificantes.” considero que un líder dentro sus estrategias de trabajo debería plantear actividades de socialización e interacción entre docentes con la finalidad de fomentar la camaradería las cuales harán que todo esfuerzo que se nos pida hacer como parte de nuestro trabajo generara también estrategias mejores para lograr los objetivos según la naturaleza del trabajo asignado teniendo en cuenta lo gratificante de las asociaciones anteriores.

Atracción interpersonal:

Según los psicólogos sociales en su perspectiva más racional consideran que para lograrlo hay factores estrechamente vinculados como:

a. Proximidad: Considerado como factor importante de la atracción, mientras más cercanía es más la posibilidad de interactuar y por lo tanto más cercanos. Los conocidos son individuos predecibles y seguros; son, pues, más simpáticos (Bornstein, 1989). Mientras más cercanos nos consideremos con nuestros colegas, incentivados por nuestros líderes a través de espacios de inter aprendizaje y trabajo colaborativo generaremos más complicidad y seguridad al conocernos unos a otros.

b. Semejanza: Gran parte del atractivo interpersonal se basa en la semejanza de actitudes, intereses y valores, antecedentes y creencias (Buss,1985). A esto consideramos que mientras más interacción en diversas actividades en beneficio de nuestros estudiantes podríamos identificar dichas actitudes, intereses, valores, creencias de cada docente que hagan una larga vida institucional con buenas prácticas educativas. De esta manera vamos a complementar nuestras diferencias y fortalecer semejanzas que nos hagan trabajar en equipo encaminados por un director con prácticas de liderazgo.

c. Intercambio: Según la teoría de ganancia-perdida de Aronso (1994) nos da una idea de que identificando en nuestros pares sus habilidades, actitudes, etc. seremos capaces de complementarnos unos a otros. “Llevamos en cuenta “de las interacciones, en especial en las primeras etapas de las relaciones (Clark y Mills, 1979)

d. Intimidad: Conforme vamos conociéndonos mejor, la conversación progresa hacia temas más personales, recuerdos, esperanzas y temores, logros y fracasos (Altman y Taylor, 1973), ello explica a llegar a un grado de autor revelarnos que a su vez ya nos estaría dando cuenta de que se está generando una confianza, la cual es vital para desarrollar una buena interrelación.

e. Actitudes: las actitudes pueden predecir la conducta, al menos en determinadas situaciones (Eagly, 1992; Kraus 1995). Por lo cual cualquier actitud pueda tener relevancia en el comportamiento de nuestros pares con los cuales trabajamos.

Las relaciones interpersonales son aquellas conexiones superficiales o profundas que hay en las personas en el curso de una actividad. (Mercedes Rodríguez Velázquez)
Establece o desarrolla un grupo o persona donde pertenece la interacción mediante de la comunicación. (Georgina Ehlermann)

Teoría de las Relaciones Humanas

Elthon Mayo junto con sus colaboradores desarrolla en los Estados Unidos la teoría de las relaciones humanas (también conocida como escuela humanística de la administración).

"Neo – Humana – Relacionista"

Ya que presenta un nuevo enfoque de la Escuela de las Relaciones humanas con la cual mantiene relación tanto en conceptos como en valores; sin embargo, la filosofía humana conductista señala una perspectiva más amplia sobre la importancia del elemento humano dentro de todos los organismos sociales.

Es un movimiento netamente norteamericano su objetivo se basaba en democratizar y concientizar, humanizar los conceptos según ellos rígidos de la

administración adecuándolos a sus patrones en conductas adoptadas por el pueblo norteamericano, malas costumbres y hábitos de trabajo.

La psicología y la sociología llamadas ciencias humanas y su influencia intelectual en cuanto a la aplicación a la organización industrial pretendían demostrar los inadecuados principios de la teoría clásica de la administración

Implicaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas

Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas surge un nuevo lenguaje dominante al repertorio administrativo que está enfocado hacia la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc.

Los trabajadores se sienten independientes no les gusta ser dirigidos ni acatar órdenes desconocen en su mayoría un reglamento interior de trabajo dejan de ser subordinados, los ingenieros empiezan a invadir terrenos propios de los administradores no hay una buena organización en cuanto a la división de trabajo los trabajadores desconocen en su totalidad la descripción del puesto y las funciones del mismo hacen como que trabajan, son deshonestos para con la empresa y con ellos mismos, realizan funciones que no son las suyas ni mucho menos las funciones del puesto que ocupan, hay mucha indiferencia para con la empresa por parte de ellos se creen indispensables y autosuficientes, toman el trabajo como su centro de reunión para con los del grupo o amigos(as) viven totalmente cobijados bajo las cláusulas de la teoría X abandonan sus áreas de trabajo con mucha facilidad hacen lo posible por huir del trabajo se quitan el tiempo uno a otro y no cumplen con su jornada de trabajo y por ende con sus tareas, son muy conflictivos inventan enfermedades o accidentes de trabajo que solo ellos se creen siempre tratan de engañar al médico o a la autoridad con el fin de lograr una incapacidad. En fin todo logro y evolución social los ha hecho cada día más flojos la tecnología de punta no la saben utilizar.

En relación a estos múltiples problemas los representantes consideraban que se debía tenerse en cuenta ciertos aspectos para optimizar la eficacia y las relaciones interpersonales.

Gestión organizacional

Frigerio, Poggi, & Tiramonti (1992). Sostienen que la gestión se alimenta de diversas fuentes y áreas del saber, que se articula de varias perspectivas y enfoques y está en constante revisión y redefinición y que en el campo educativo no hay numerosos estudios que traten su complejidad.

Ramírez (2007). Revela que el término gestión en el campo educativo ha seguido un proceso de evolución al igual que el sistema educativo a nivel mundial y en Latinoamérica.

Historicamente se le puede dividir en etapas llamadas enfoques:

- a) Jurídico.- referente a la gestión de la educación en el periodo colonial; dogmático, normativo y deductivo.
- b) Tecnocrático.- ubicada a inicios del siglo XX, ligada a la revolución industrial.
- c) Conductista.- desarrollada en las décadas 30 y 40, con influencia de la teoría psicosociológica en la educación.
- d) Desarrollista.- época de la posguerra con ideas modernizadoras.
- e) Sociológico.- Aplica las teorías sociológicas en la educación de Latinoamérica.

Casassus (2002). Manifiesta que, si bien ya se hablaba de gestión desde la época antigua con Platón y Aristóteles, con una visión autoritaria el primero y el segundo democrática; No es sino a partir del siglo IX que empieza a concebirse a la gestión educativa como una acción económica, política y cultural. En el siglo XX ya empiezan a surgir ideas estructuradas y aparecen en la primera mitad del siglo varios teóricos entre sociólogos, administradores y psicólogos que plantean sus propias perspectivas sobre la gestión: Max Weber (burocrática), Frederick Taylor (científica), Elton Mayo (relaciones humanas), Henri Fayol (direccional). Durante la segunda mitad del siglo comienza a tratársela como disciplina; con un enfoque casuístico, empírico y el teórico y se establecen los modelos de la gestión educativa:

- a) Normativo. - Donde la planificación se orientaba a la proyección hacia el futuro lo que llevaba al crecimiento cuantitativo del sistema.

- b) Prospectivo. - Plantea la flexibilización en el futuro de la planificación.
- c) Estratégica. - Busca la articulación entre todos los recursos de una organización.
- d) Planeación estratégica. - Enfoca a la gestión con objetivos particulares y ya no del sistema.
- e) Calidad total. - Engloba la planificación, el control y la mejora continua para lograr la calidad.
- f) Reingeniería. - Para lograr mejoras es necesario la reconceptualización y el rediseño de los procesos.
- g) Comunicacional. - A través de conversaciones se adquiere la capacidad para formular peticiones y hacer compromisos.

Con respecto a la gestión institucional, Minedu (2011). Define la gestión educativa desde diversas perspectivas: capacidad para articular recursos para lograr lo que se desee; producción y preservación de recursos y procesos en una institución; capacidad de enlazar las representaciones mentales de los integrantes de una organización; capacidad para promover y lograr conversaciones para la acción y desarrollo del aprendizaje de la pertinente interrelación entre estructura, estrategia, sistemas de estilos, capacidades y metas importantes dentro y fuera de la institución (p.21).

Minedu (2015) hace un análisis de la situación de la escuelas en el país, concibe a la educación peruana con enormes deficiencias en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. La visión de una nueva escuela plantea un nuevo enfoque de gestión escolar que deslinda sus funciones administrativas enfocándose básicamente en los aprendizajes (p.12).

Otro elemento importante de la gestión institucional son los instrumentos de gestión dentro de los cuales es el Proyecto Educativo Institucional. La Ley General de Educación N° 28044 reconoce al PEI como el instrumento de gestión más importante en una Institución Educativa, su función radica en orientar la gestión brindando orientaciones de planificación y elaboración de otros documentos indispensables para el transcurso de las acciones de la gestión institucional (p.10).

Minedu (2019), En la guía para la elaboración del PEI y del PAT de las Instituciones Educativas de Educación Básica. Define al PEI como el instrumento que orienta la gestión escolar en una I.E. a mediano plazo entre 3 y 5 años, cuyo objetivo es la adquisición de los aprendizajes de los estudiantes (p.15)

Barrientos (2018), concibe al PEI como la herramienta que dirige y ordena las acciones, reglas, procesos y guía la toma de decisiones que deben responder a las metas pedagógicas propuestas por la Institución (p. 2).

Sobre el Proyecto Curricular Institucional, otro instrumento esencial en la gestión, es el documento fundamental del PEI, viene a ser una propuesta concertada por todos los miembros de la comunidad educativa. El PCI cristaliza la concepción de metas de una entidad educativa, se encarga de seleccionar las estrategias, objetivos y competencias de acuerdo a las metas de la institución.

En referencia al Reglamento Interno se concibe también como la herramienta que dentro de la gestión reúne las normas que viabilizan el actuar diario de docentes, directivos, estudiantes y administrativos de una institución. También contiene las normas de convivencia que deben respetar los actores educativos para garantizar una interrelación pacífica y ordenada.

Finalmente, el documento operativo primordial en la gestión institucional. El Plan Anual de Trabajo, Minedu (2019) conceptúa al PAT como el mecanismo cuya función es materializar los fines del PEI, el PAT reúne todas las actividades y tareas a desarrollar durante el año lectivo divididas por sectores y responsables, las acciones propuestas deben priorizar aquellas que se proyecten a mejorar los niveles de aprendizajes en los alumnos.

2.- Justificación

Realizaremos esta investigación para conocer las dificultades que se presentan y que no nos permiten llegar a un adecuada gestión organizacional en el que detecte y

se reduzca situaciones disminuyamos. Nuestro tema de investigación es importante en general porque es necesario conocer la gestión educativa que se brinda en la institución. Para tal efecto existe desarrollo teórico para emprenderla. Tiene trascendencia ya que a partir de esta investigación se puede establecer el nivel de desarrollo aplicativo de la teoría de la gestión en las I.EE.

Las razones personales son:

- Contribuir al esclarecimiento el estado actual de la paliación de la teoría de la administración a la educación.
- Presentar un cuadro diagnóstico del estado actual del dominio de la gestión educativa.

Es un tema de actualidad ya que ahora se incide en la necesidad de cualificar la gestión educativa, a partir de los recursos humanos con que interactúan quienes laboran en un colegio, es decir, administrativos, profesores y padres de familia.

En tal sentido la “Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo”.

3.- Problema

En el contexto internacional podemos observar la creciente importancia de la cultura organizacional en diversas organizaciones lucrativas y no lucrativas, sin embargo aún subsisten problemas de para mejorar la gestión de la cultura para lograr su propósito o finalidad para el cual fueron creadas, hecho que en nuestro país es más acentuado puesto que en casi la totalidad de organizaciones públicas la gestión de la cultura organizacional es nula, desconociéndose su importancia para incrementar su eficiencia y eficacia y por ende el descontento generalizado de los usuarios.

En el sector educación la gestión organizacional es un tema casi desconocido generando el descontento de los padres de familia y los estudiantes, es así que en nuestra institución educativa podemos observar la siguiente problemática.

- Los docentes se esfuerzan por brindar una educación de calidad, pero existe poca actualización y perfeccionamiento lo cual no le permite mejorar su práctica pedagógica.
- Los estudiantes presentan irresponsabilidad poca iniciativa en crear un clima de disciplina consciente que favorezca su formación y las relaciones interpersonales adecuadas
- El personal docente y directivo presenta un diálogo vertical, sin reflexión colectiva; escasa identificación con la institución, algunas faltas de valores éticos.
- Existe los instrumentos de gestión y administrativos como el PEI, PCC, PAT, reglamento interno etc. pero no son difundidos ni puestos en práctica oportunamente.
- También existen organizaciones como APAFA, CONEI, Consejo de vigilancia, comités de aulas; pero con deficiente organización producto de una falta de comunicación, toma de decisiones y liderazgo, lo que conlleva a pensar que la I.E. necesita un programa para mejorar la gestión organizacional

Ante lo expuesto anteriormente se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo mejoran las teorías de las relaciones humanas de Elton Mayo en la gestión organizacional en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco?

4.- Conceptualización y operacionalización de las variables

VARIABLES	Dimensiones	INDICADORES
Variable	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Metas

Gestión organizacional		<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Estrategias • Planes
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Coordinación • Estructura organizativa • Actitudes y desempeño de los docentes • Niveles de coordinación • Estrategias de Comunicación, Liderazgo y Toma de decisiones
	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de funciones. • Tipo de trabajo • Intercambio de experiencias • Cumplimiento del trabajo individual • Toma de decisiones para mejorar la ejecución
	Evaluación	<p>Monitoreo del trabajo docente</p> <p>Procesos de reflexión e investigación</p> <p>Comunicación de resultados</p> <p>Toma de decisiones en equipo para mejorar la evaluación</p>

5.- Hipótesis

Las teorías de las relaciones humanas de Elton Mayo mejoran la gestión organizacional en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco.

6.- Objetivos

6.1 Objetivo General

Proponer un modelo basado en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo para mejorar la gestión organizacional en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco.

6.2 Objetivos Específicos

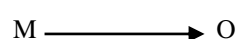
- Describir la planificación organizacional en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco.
- Caracterizar la organización en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco.
- Describir el tipo de ejecución organizacional en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco.
- Caracterizar la evaluación organizacional en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco.

METODOLOGÍA

Para este trabajo el tipo de investigación fue cuantitativo. De acuerdo con Hernández (2003) este tipo de investigación es aquella que utiliza métodos cuantitativos y estadística con la finalidad de extrapolar los resultados de una determinada muestra.

Mientras que el diseño correspondió al descriptivo simple. Arias (2006) sostiene que este diseño se basa en observar y describir el comportamiento de un objeto (muestra) sin tener influencia en él.

Su diagrama es el siguiente:



Donde

M = Muestra

O = Encuesta (Observación)

2.- Población y muestra

La población y la muestra quedó conformada en una sola cantidad puesto que no son muchos los colaboradores entrevistados:

INSTITUCION EDUCATIVA	SEXO		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	
Velasco Astete	12	14	26

3.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se ha hecho uso de la técnica de la encuesta. De acuerdo con Fernández (2006) la encuesta es una técnica en donde el investigador puede conocer la información acerca de un hecho mediante las opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de comprender los hechos mediante preguntas.

Mientras que el instrumento utilizado fue el cuestionario.

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de la ficha de cuestionario a docentes y el director de la Institución Educativa Velasco Astete Cusco 2019, para identificar las características de la cultura organizacional entre los principales agentes del proceso educativo.

4.- Procesamiento y análisis de la información

Se proyectó la aplicación de un test a cada uno de los sujetos de estudio, es decir, trabajadores de la institución educativa

Se procedió a encuestar a un total de 26, lo cual se considera un número pequeño, pero su opinión es muy importante para nuestra investigación.

Para la tabulación de los datos se utilizó un cuadro haciendo análisis individual por cada pregunta y una representación gráfica de los mismos.

RESULTADOS

Tabla 1

Definición de los objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	8 %
Casi Siempre	2	8%
A veces	6	23%
Nunca	16	61%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

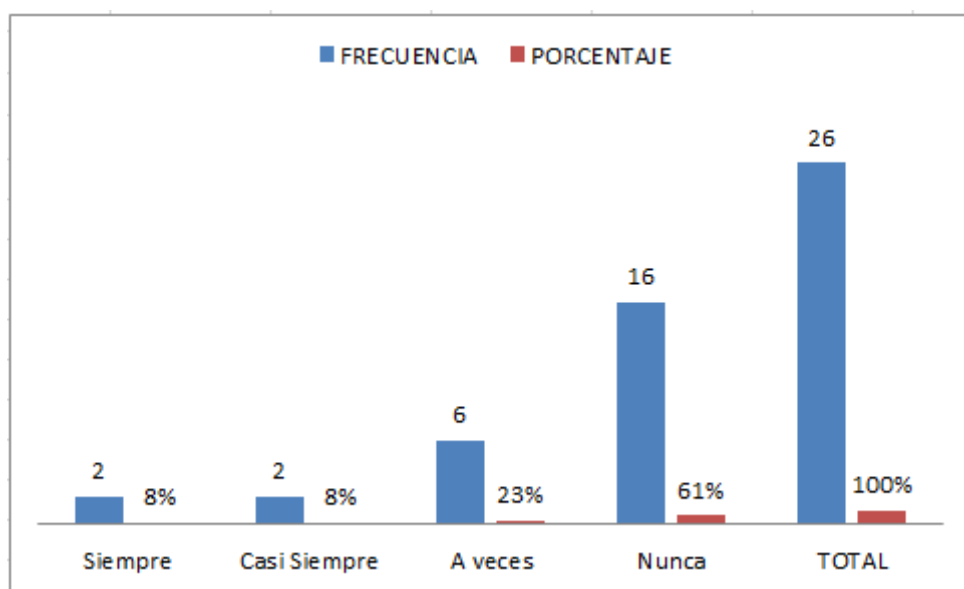


Figura 1: *Definición de los objetivos*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la tabla 1 se puede observar que el 61% de los encuestados sostiene que la I.E. nunca realiza definición de los objetivos. El 23% afirma que a veces lo hace, mientras que un 8% sostiene que casi siempre, y otro % siempre.

Tabla 2

Revisión en equipo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	8%
Casi Siempre	4	15%
A veces	6	23%
Nunca	14	54%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

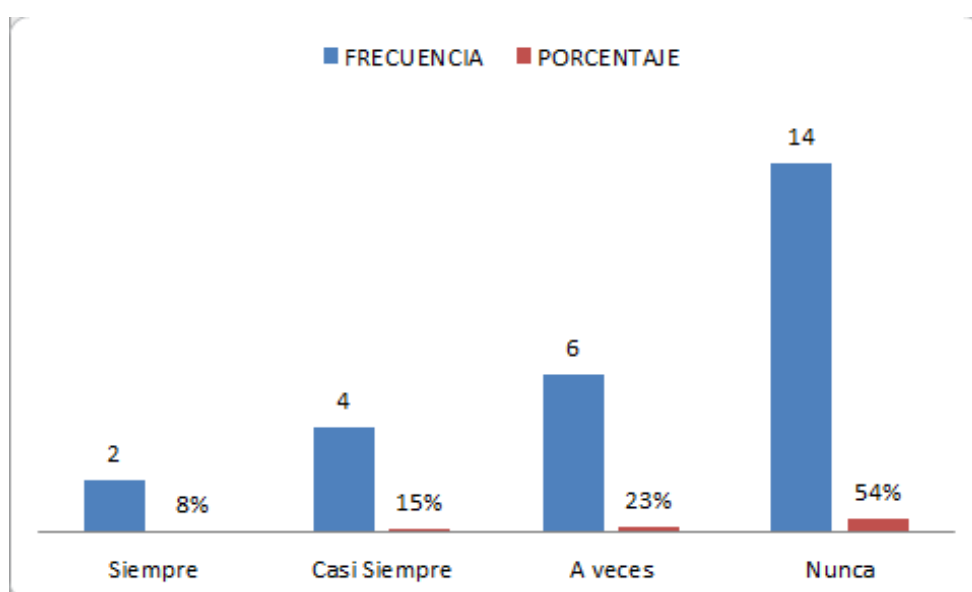


Figura 2: Revisión en equipo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la tabla 2, se observa que el 54% sostiene que nunca hacen revisión en equipo de los documentos, el 23% afirma que a veces, el 15% dice que casi siempre, y el 8% sostiene que siempre lo hacen.

Tabla 3

Toma de decisiones para el diseño curricular

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	15%
Casi Siempre	4	15%
A veces	8	31%
Nunca	10	39%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

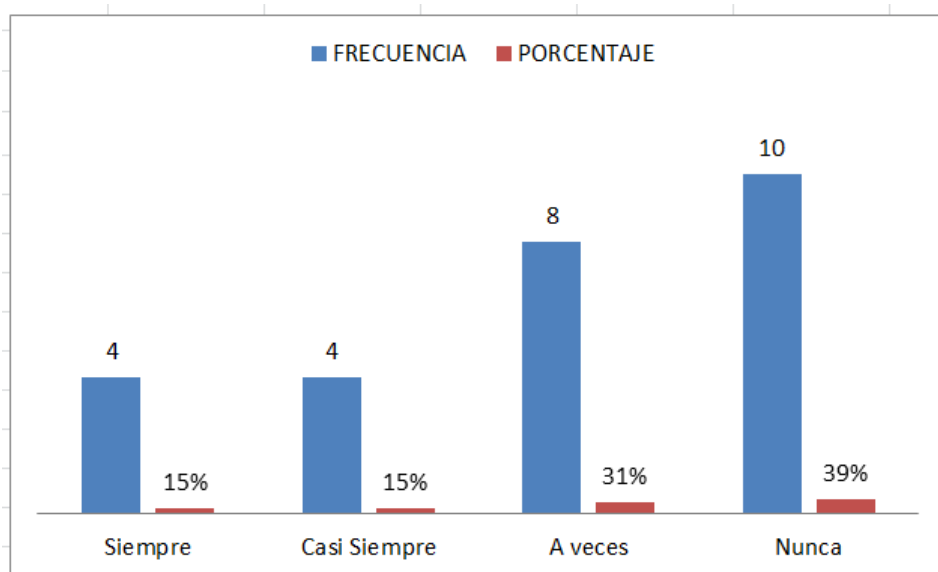


Figura 3: *Toma de decisiones para el diseño curricular*

La tabla 3 nos muestra que el 39% de los entrevistados sostiene que nunca se toman decisiones para el diseño curricular. Mientras que el 31% afirma que a veces. El 15% casi siempre y otro 15% siempre.

Tabla 4

Programación de unidades didácticas por parte de los docentes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	8
Casi Siempre	2	8
A veces	6	23
Nunca	16	61
TOTAL	26	100

Fuente: Elaboración propia

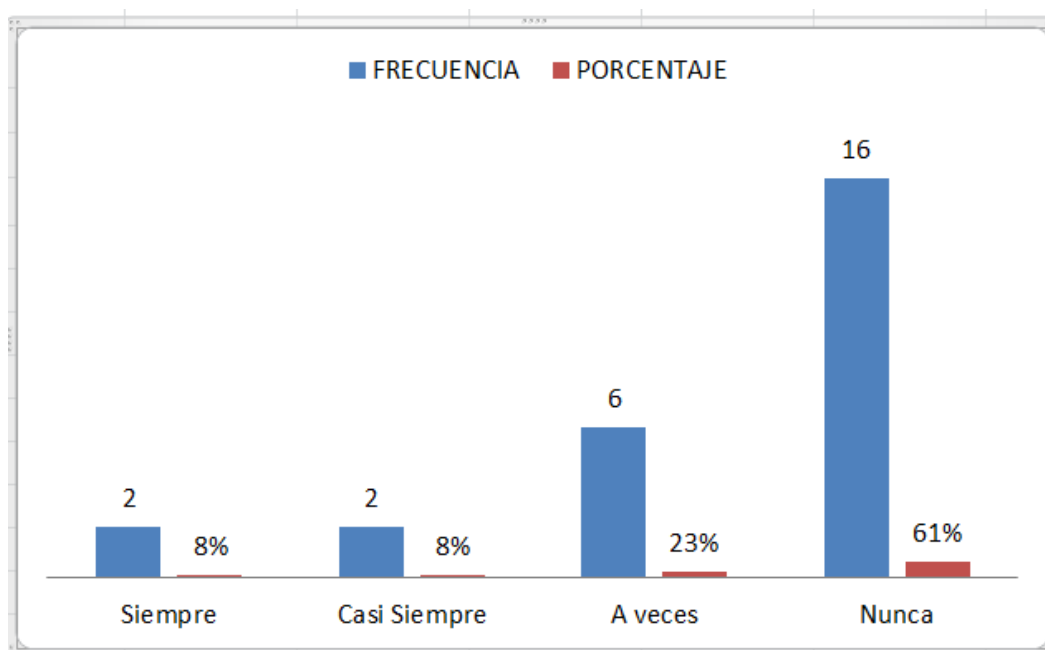


Figura 4: Programación de unidades didácticas por parte de los docentes

De acuerdo a la tabla 4, se observa que el 61% de los docentes encuestados nunca programa unidades didácticas, el 23% a veces lo hace, mientras que el 8% casi siempre lo hace, y otro 8% siempre.

Tabla 5

Los docentes son capacitados en procesos de planificación y evaluación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	15%
Casi Siempre	6	23%
A veces	6	23%
Nunca	10	39%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

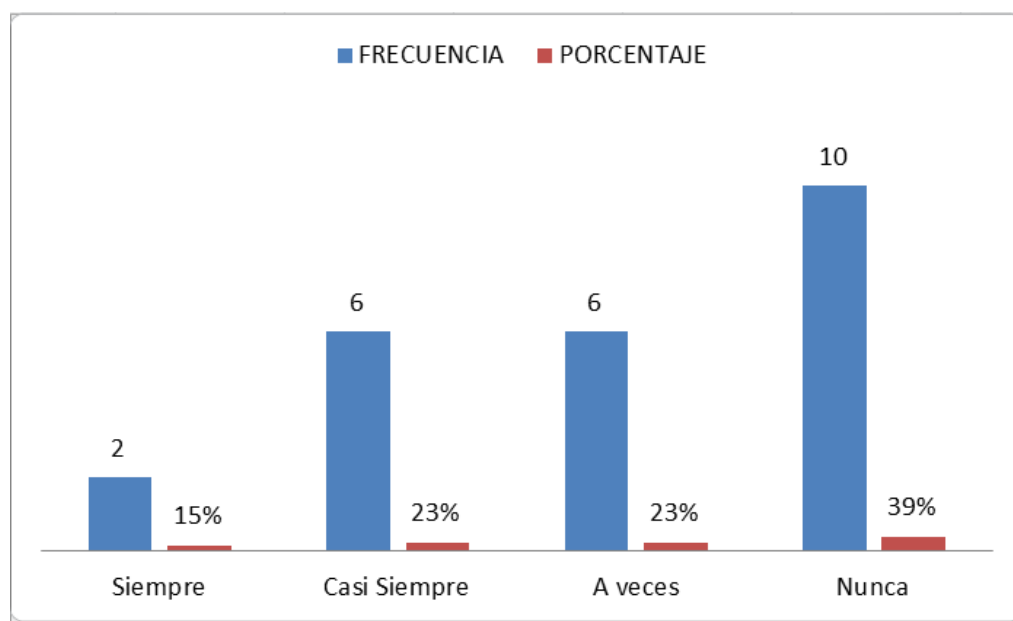


Figura 5: Los docentes son capacitados en procesos de planificación y evaluación

En la tabla 5 se puede encontrar que el 39% de los docentes nunca han sido capacitados en procesos de planificación y evaluación. El 23% sostiene que a veces han sido capacitados y otro 23% afirma que casi siempre. Finalmente el 15% opina que siempre son capacitados.

Tabla 6

El equipo directivo coordina oportunamente los recursos humanos, materiales y de comunicación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	15%
Casi Siempre	2	8%
A veces	6	23%
Nunca	14	54%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

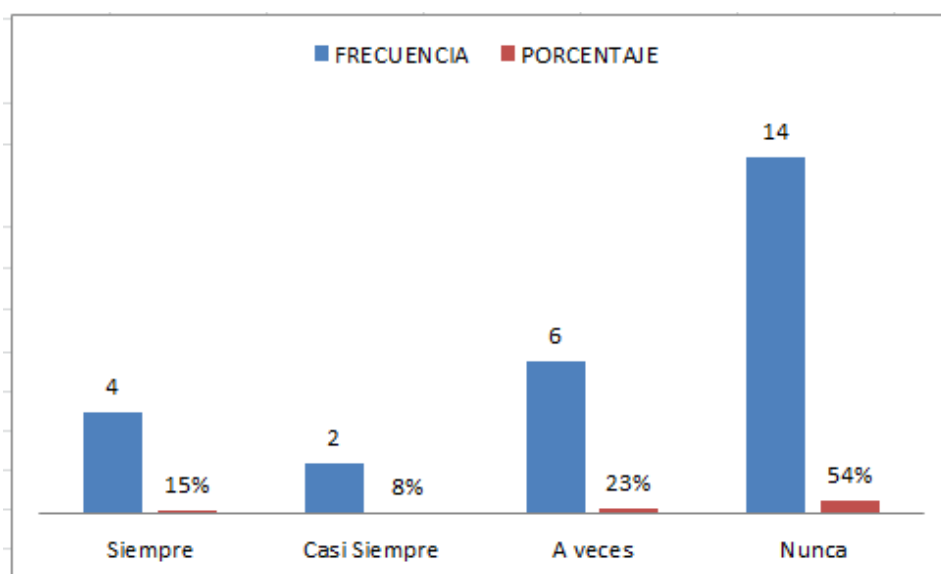


Figura 6: *El equipo directivo coordina oportunamente los recursos humanos, materiales y de comunicación*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 6 se observa que el 54% de los docentes encuestados sostiene que el equipo directivo nunca coordina oportunamente los recursos humanos y materiales de comunicación. Mientras que el 23% sostiene que a veces lo hace, el 15% siempre, y el 8% casi siempre.

Tabla 7

El trabajo en equipo es autónomo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	8%
Casi Siempre	4	15%
A veces	6	23%
Nunca	14	54%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

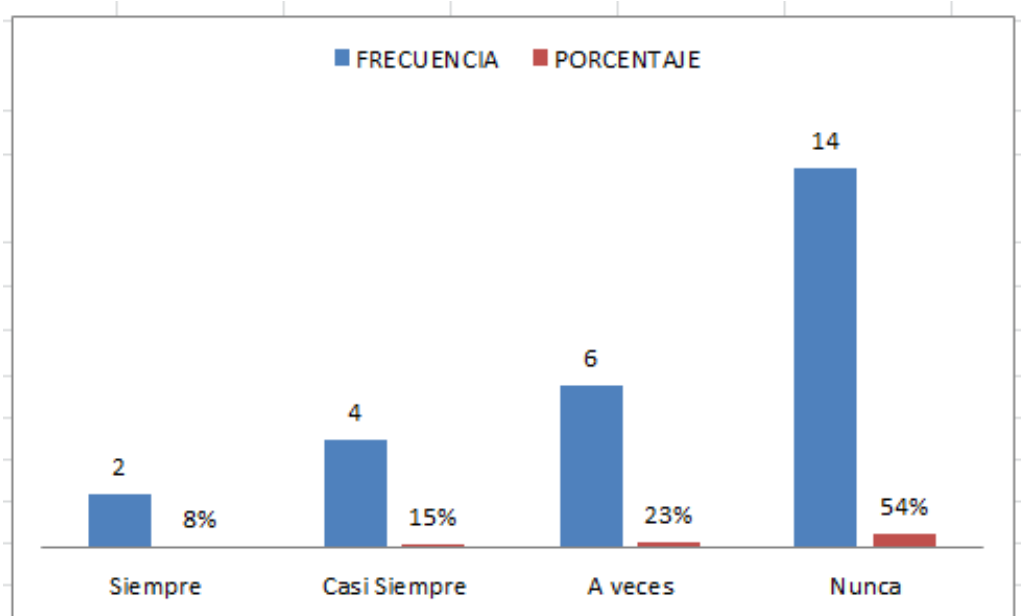


Figura 7: *el trabajo en equipo es autónomo*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados mostrados en la tabla 7 nos muestran que el 54% de los docentes entrevistados afirman que nunca el trabajo en equipo es autónomo. El 23% afirma que a veces, el 15% casi siempre y el 8% siempre.

Tabla 8

Los miembros del equipo modelan sus actitudes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	8%
Casi Siempre	2	8%
A veces	6	23%
Nunca	16	61%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

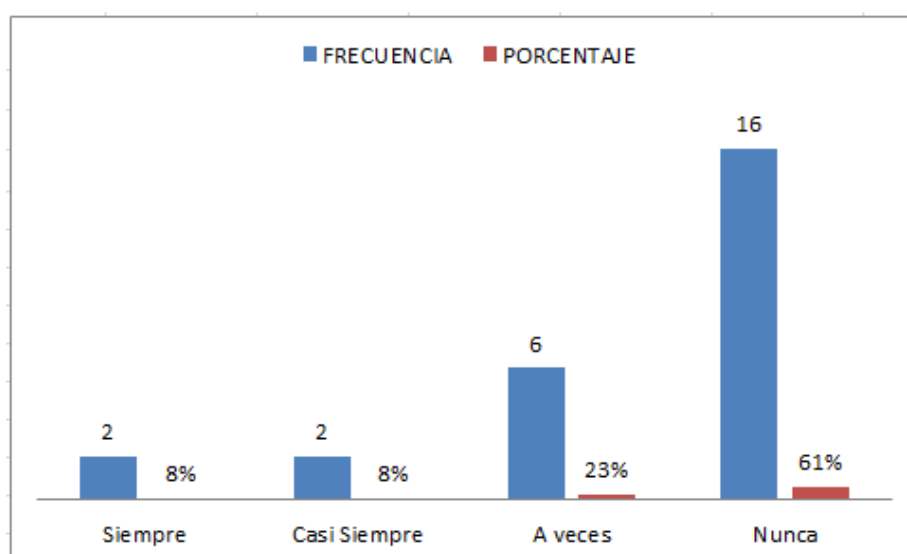


Figura 8: *Los miembros del equipo modelan sus actitudes*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la tabla 8 nos muestran que el 61% de los docentes encuestados nunca modelan sus actitudes. El 23% a veces modelan sus actitudes, el 8% casi siempre y otro 8% siempre.

Tabla 9

El equipo siempre coordina, planifica, ejecuta y evalúa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	8%
Casi Siempre	4	15%
A veces	8	31%
Nunca	12	46%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

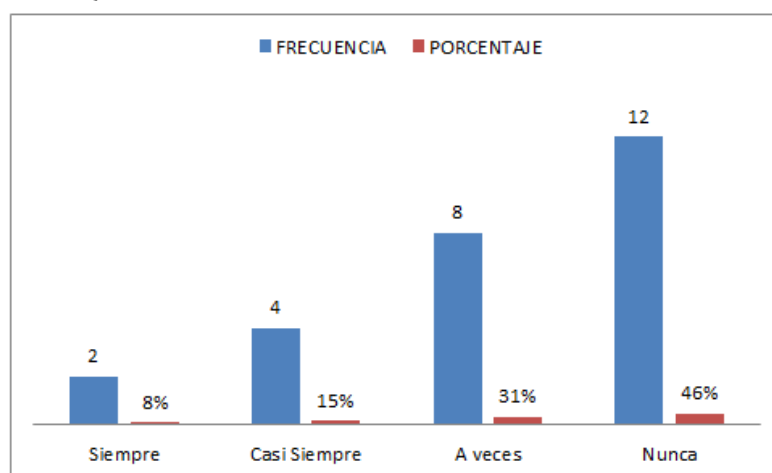


Figura 9: *El equipo siempre coordina, planifica, ejecuta y evalúa*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la tabla 9 nos muestran que el 46% sostiene que el equipo nunca coordina, planifica, ejecuta y evalúa. Mientras que el 31% afirma que a veces lo hace, el 15% dice que casi siempre, y el 8% opina que siempre.

Tabla 10

Los docentes aplican estrategias de comunicación y toma de decisiones en equipo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	8%
Casi Siempre	2	7%
A veces	8	31%
Nunca	14	54%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

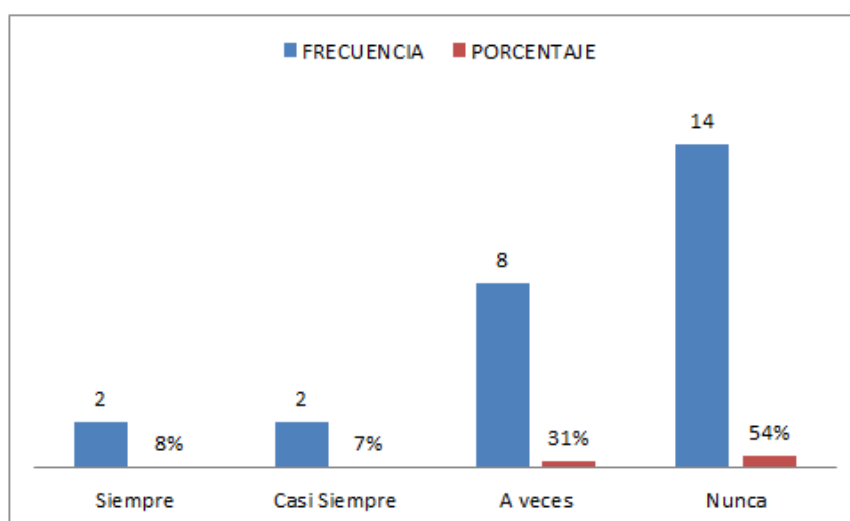


Figura 10: Los docentes aplican estrategias de comunicación y toma de decisiones en equipo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 10 se observa que el 54% sostiene que los docentes nunca aplican estrategias de comunicación y toma de decisiones en equipo. Un 31% opina que a veces lo hacen, otro 8% afirma que siempre, y un 7% sostiene que casi siempre.

Tabla 11

Los docentes cumplen sus funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	8%
Casi Siempre	2	8%
A veces	10	38%
Nunca	12	46%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

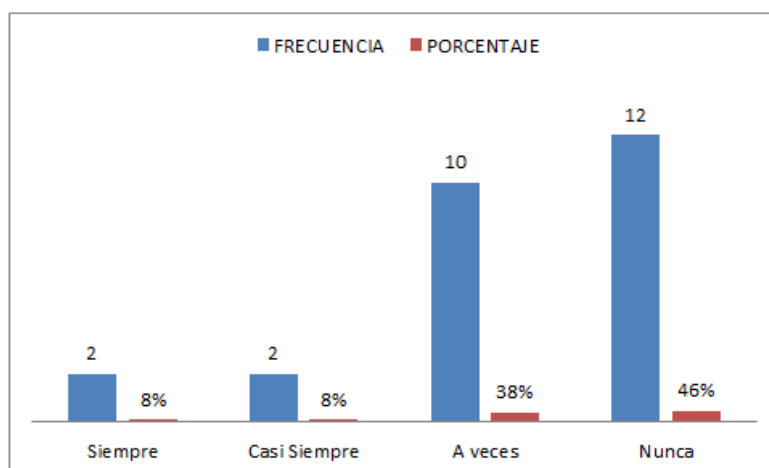


Figura 11: Los docentes cumplen sus funciones

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 11 se observa que el 46% de los docentes nunca cumplen sus funciones. El 38% a veces lo cumplen. El 8% casi siempre lo cumplen, y otro 5% siempre lo cumplen.

Tabla 12

El trabajo en equipo promueve un ambiente participativo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	15%
A veces	6	23%
Nunca	16	62%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

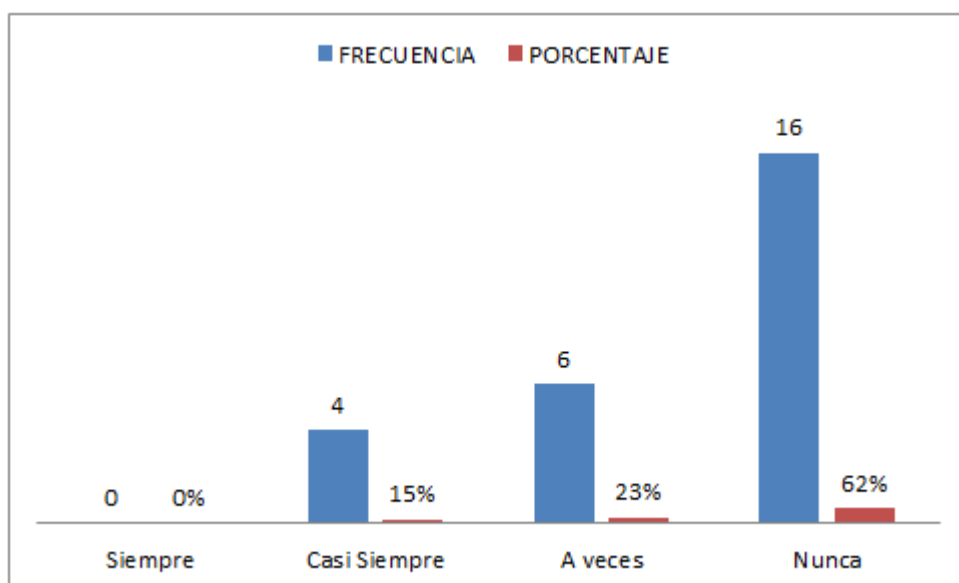


Figura 12: *El trabajo en equipo promueve un ambiente participativo*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 12 se muestra que el 62% de los docentes afirman que nunca el trabajo en equipo promueve un ambiente participativo. El 23% sostiene que a veces lo hace y el 15% casi siempre.

Tabla 13

Los docentes comparten experiencias y contrastan sus procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	8	31%
Nunca	18	69%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

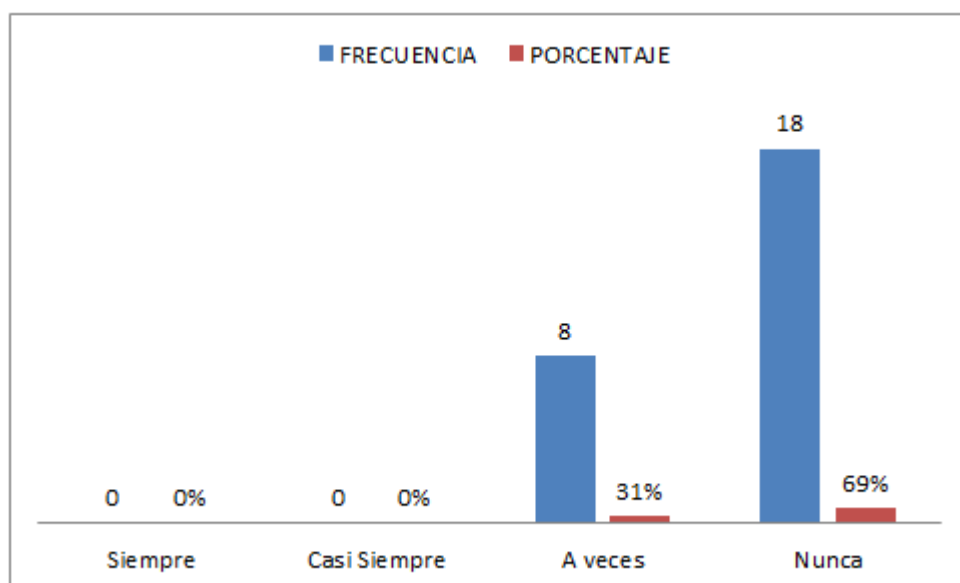


Figura 13: Los docentes comparten experiencias y contrastan sus procesos

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 13 se observa que el 69% de los entrevistados nunca comparten sus experiencias y contrastan sus procesos. Mientras que el 31% a veces lo hace.

Tabla 14

Los docentes elaboran informes técnicos pedagógicos de lo ejecutado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	15%
Casi Siempre	4	15%
A veces	8	31%
Nunca	10	39%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

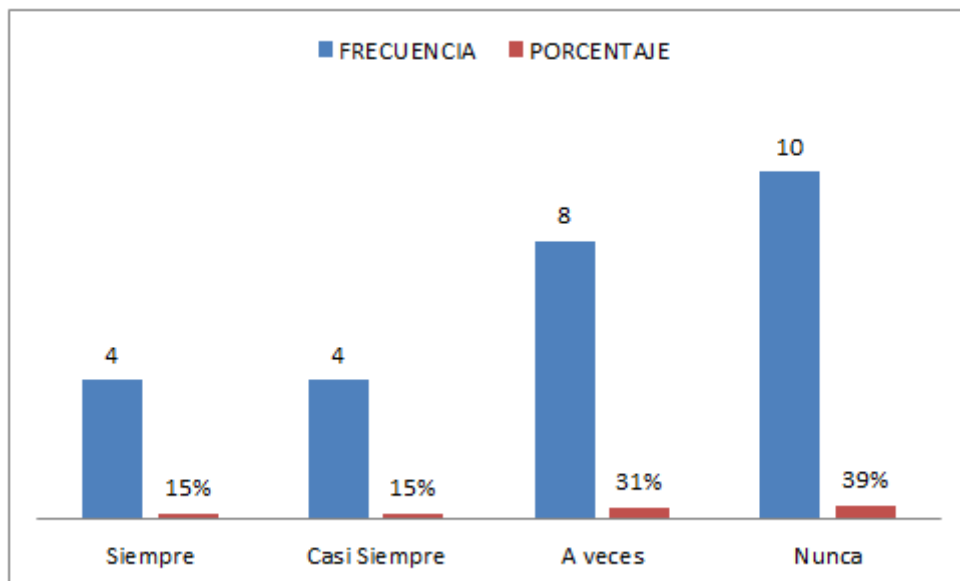


Figura 14: Los docentes elaboran informes técnicos pedagógicos de lo ejecutado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 14 se observa que el 39% de los docentes nunca elaboran informes técnicos pedagógicos de lo ejecutado. Un 31% a veces lo hace, mientras que un 15% casi siempre y otro 15% siempre.

Tabla 15

El equipo toma decisiones para mejorar la planificación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	8%
A veces	4	15%
Nunca	20	77%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

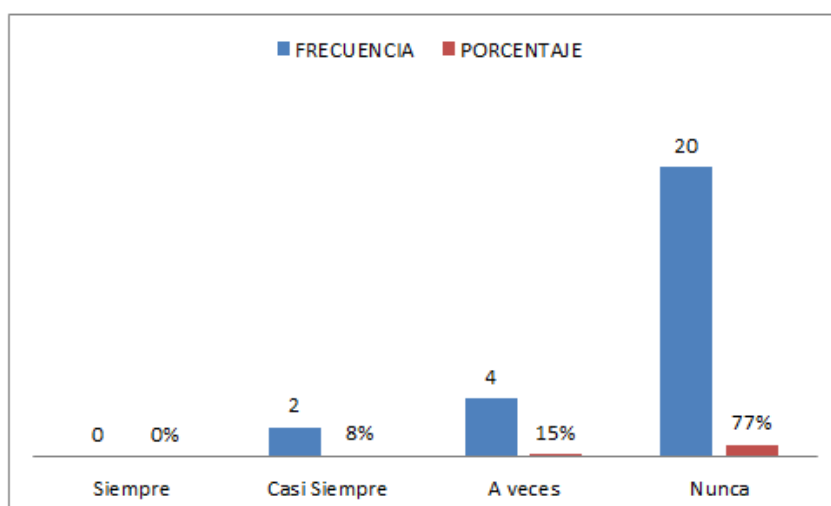


Figura 15: *El equipo toma decisiones para mejorar la planificación*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 15 se observa que el 77% de los docentes afirma que el equipo nunca toma decisiones para mejorar la planificación y ejecución. Un 15% sostiene que a veces sí lo hace, y un 8% siempre.

Tabla 16

El monitoreo del trabajo en equipo tiene en cuenta los procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	8%
A veces	8	31%
Nunca	16	61%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

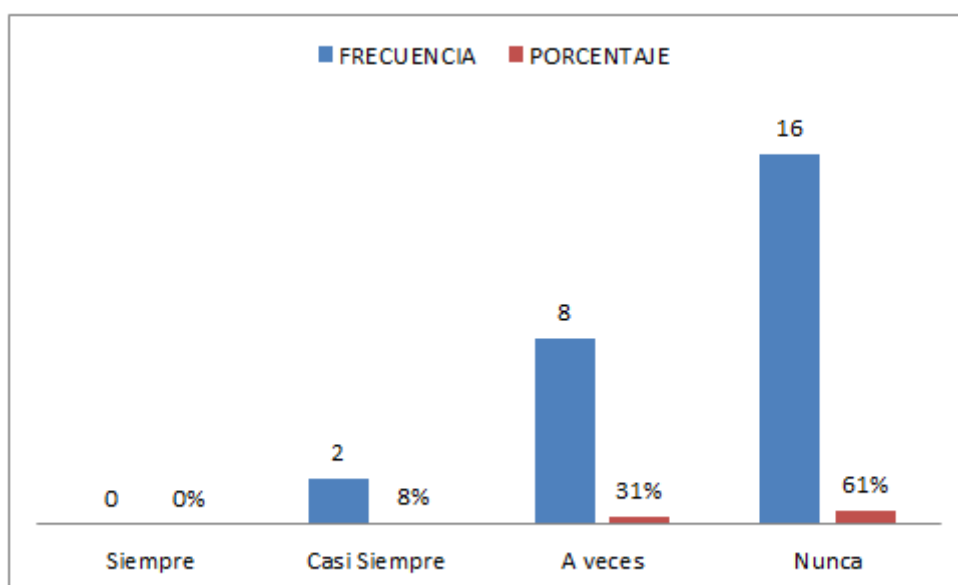


Figura 16: El monitoreo del trabajo en equipo tiene en cuenta los procesos

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según la tabla 16, el 61% de los entrevistados sostiene que nunca el monitoreo del trabajo en equipo tiene en cuenta los procesos. El 31% de los mismos afirma que a veces, y el 8% opina que casi siempre.

Tabla 17

Los equipos desarrollan procesos de reflexión e investigación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	15%
A veces	6	23%
Nunca	16	62%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

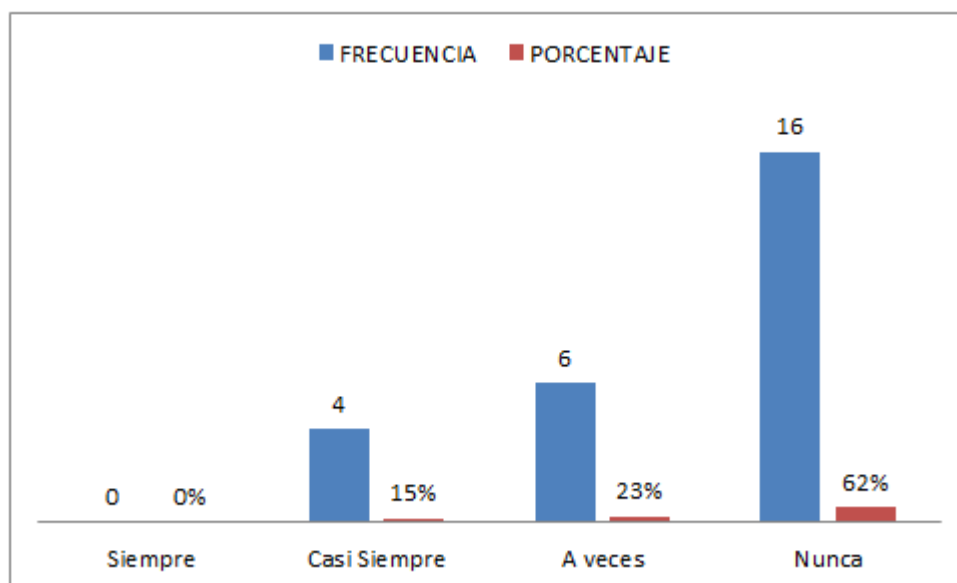


Figura 17: *Los equipos desarrollan procesos de reflexión e investigación*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 17 nos muestra que el 62% de los encuestados sostiene que los equipos nunca desarrollan procesos de reflexión e investigación. El 23% afirma que a veces, y un 15% afirma que casi siempre.

Tabla 18

Los resultados consideran el informe de rendimiento académico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	8%
Casi Siempre	6	23%
A veces	6	23%
Nunca	12	46%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

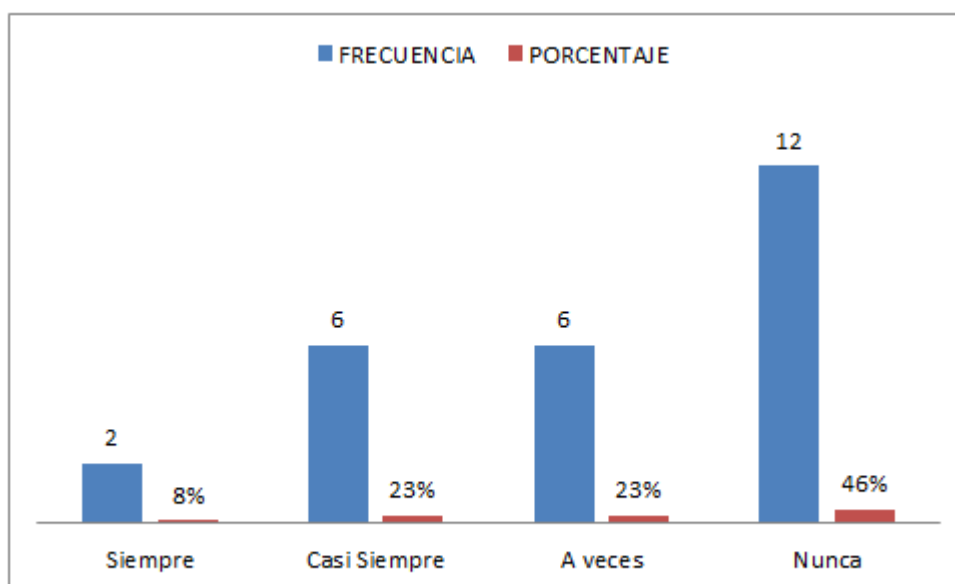


Figura 18: Los resultados consideran el informe de rendimiento académico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según la tabla 18, el 46% de los docentes encuestados sostiene que los resultados nunca consideran el informe de rendimiento académico. Un 23% afirma que a veces lo consideran, y otro 23% afirma que casi siempre. Finalmente el 8% opina que siempre.

Tabla 19

La toma de decisiones permite mejorar todos los procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	15%
A veces	6	23%
Nunca	16	62%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia

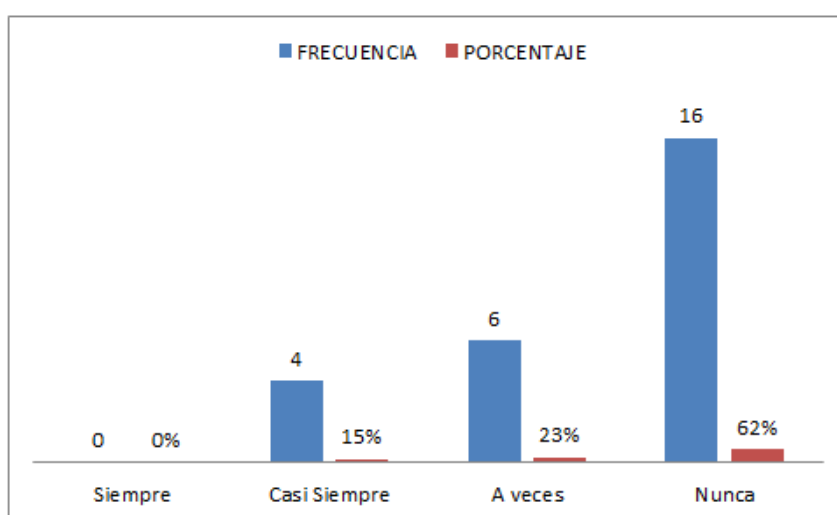


Figura 19: *La toma de decisiones permite mejorar todos los procesos*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 19 se puede observar que el 62% de los docentes encuestados sostiene que nunca la toma de decisiones permite mejorar todos los procesos. Un 23% afirma que a veces, y el 15% opina que casi siempre.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer un modelo basado en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo para mejorar la gestión organizacional en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco. En base a eso y a los resultados hallados se pueden hacer las respectivas comparaciones con los antecedentes citados en la primera parte de este trabajo.

De acuerdo a la tabla 6 se observa que el 54% de los docentes encuestados sostiene que el equipo directivo nunca coordina oportunamente los recursos humanos y materiales de comunicación. Mientras que el 23% sostiene que a veces lo hace, el 15% siempre, y el 8% casi siempre. Estos datos tienen relación con el estudio de Pérez (2016) quien en sus conclusiones sostiene que la gestión directiva tuvo una alta aprobación de las opiniones de los encuestados, alcanzando en el nivel regular el 60% y mala el 34 %; y en caso del desempeño docente alcanzo en el nivel regular el 47% y mala 7%. Es decir, la alta dirección no coordina con los empleados, y cuando lo hace no lo realiza de manera correcta generando un malestar en los trabajadores.

Sin embargo, en el trabajo de Lozada (2016) no se tiene relación ni coincidencias puesto que en sus conclusiones consideró que el clima institucional es muy bueno y sobresaliente el 63 %, pero el 37 % se observa ciertas dificultades como mayor escucha, diálogo, apertura y, sobre todo, debe ser mayor colaboración por parte del consejo estudiantil y entre los estilos de liderazgo resalta el transformacional considerando un nivel bueno de 88%. Haciendo la comparación con los resultados de este trabajo tenemos que el clima interno de la institución educativa no es la mejor puesto que existen muchos problemas y falta de comunicación por parte de los directivos.

Los resultados encontrados en este trabajo sí tienen cierta concordancia con el estudio de Cortez (2017) quien en sus conclusiones menciona que: a) los resultados señalan que el clima institucional no es satisfactorio, b) la dimensión dirección es la que sobresalió sobre las otras, c) de acuerdo a lo percibido por los encuestados, las autoridades no contribuyen a que el personal que labora en la institución pueda mejorar

su participación, d) en líneas generales los resultados consideran que el personal que se desempeña como trabajador denotan que el clima institucional no es satisfactorio.

Finalmente, de acuerdo a las tablas 10 y 11, se puede deducir que los docentes no tienen una buena comunicación ni tienen buenas relaciones, y tampoco llegan a cumplir sus objetivos. Estos datos no son comparables con el estudio de Llacta y Sánchez (2016) puesto que en sus conclusiones sostienen que los docentes que demuestran un nivel muy favorable es un 42.9 %, mientras que el 24% regular y desfavorable el 32 % del Clima Institucional; en las Relaciones Humanas se encuentran en un nivel bueno 46.4%, regular el 26.4 % y deficiente el 37%. La conclusión es que el Clima Institucional se relaciona de manera significativa con las Relaciones Humanas, tal como muestran las evidencias.

CONCLUSIONES

- De acuerdo al objetivo específico 1, se concluye que puede encontrar que el 39% de los docentes nunca han sido capacitados en procesos de planificación y evaluación. El 23% sostiene que a veces han sido capacitados y otro 23% afirma que casi siempre. Finalmente, el 15% opina que siempre son capacitados.
- De acuerdo al objetivo específico 2, se concluye que la ejecución organizacional de la institución educativa Velasco Astete de Cusco no es la más adecuada puesto que la mayoría de los docentes no conocen sus objetivos ni sus procesos.
- De acuerdo al objetivo específico 3, se concluye que el tipo de ejecución organizacional de la institución educativa Velasco Astete de Cusco no es la más adecuada puesto que el 39% de los docentes nunca han sido capacitados en procesos de planificación y evaluación. El 23% sostiene que a veces han sido capacitados y otro 23% afirma que casi siempre. Finalmente el 15% opina que siempre son capacitados.
- De acuerdo al objetivo específico 4, se concluye que la evaluación organizacional de la institución educativa Velasco Astete de Cusco no es la más adecuada puesto que el 46% sostiene que el equipo nunca coordina, planifica, ejecuta y evalúa. Mientras que el 31% afirma que a veces lo hace, el 15% dice que casi siempre, y el 8% opina que siempre.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos de la institución educativa Velasco Astete promover y desarrollar talleres sobre planificación estratégica con la finalidad de comprometer a toda la comunidad educativa.
- Se recomienda a los directivos de la institución educativa mejorar sus canales de comunicación interna entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Se recomienda a los trabajadores de la institución educativa a comprometerse más con los demás miembros y a mejorar sus relaciones interpersonales para lograr así los objetivos trazados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. y Block, A. (1995). Planeación escolar y formulación de proyectos, Editorial Trillas, México,
- Atkinson, P. (1999) Motivación. Primera Edición. Edit. Trillas, México,
- Bazán, H. (2018). *El clima institucional y el desempeño docente como factores de influencia en el aprendizaje escolar de las Instituciones Educativas de San Pedro de Carabayllo*.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13810/B%C3%A1zan_LH_A.pdf?sequence=4
- Bosadilla, P, (s/f). Planificación Estratégica ONG's, PACT, Lima
- Calvan, J. (1968). Tratado de Administración General. Departamento de Publicaciones del ICAP Costa Rica.
- Castro, A. (1998). “Relaciones humanas ESAN: programa de formación de mandos medios” Módulo: el mando intermedio y la gestión empresarial Relaciones humanas y relaciones Públicas.
- Chávez, P. (1995). Programa de Formación en Gerencia Educativa, Módulo VII, Gestión para instituciones educativas: una propuesta para la construcción de proyectos educativos institucionales con un enfoque estratégico y participativo. Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (1999). “Introducción a la Teoría General de la Administración” México Mc. Graw – Hill - Interamericana de México: S.A.
- Chica, W. (2015). *El Clima Institucional y su influencia en el estrés laboral de los colaboradores de la Compañía de Seguros Sweaden*.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7435/1/T-UCE-0007-309i.pdf>
- Cofer, C. (1993) “Psicología de la Motivación” . 2da Edición. Edit. Trillas, México.

- Cortez, A. (2017) Estudio sobre el clima institucional en el Centro de Estudios Superiores Luis Nachón – México 2016. Universidad Autónoma de México
- David, F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México
- Dessler, G. (1992) “Organización y Administración”. Segunda Edición. Edit. Prentice Hall – Hispanoamericana. S.A. México.
- Espejo, A y Palacios E. (1989). Administración educativa. Lima,
- Flores, V. (1993). Planificación Estratégica. Curso de Capacitación y Actualización para Planificadores de la Educación, Programa de Formación de Recursos Humanos en Gerencia Educativa, Módulo Instruccional II, CINTERPLAN, Caracas, Venezuela.
- Furnham, A. (2000). Psicología Organizacional: “El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones.” Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.
- Pérez, C. (2016). *La gestión directiva y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de la red brisas del Chinchipe de puerto Huallape, del distrito de santa Rosa de la provincia de Jaén.* Universidad nacional de Cajamarca-Perú.
- Jiménez, W. (1968). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Editorial FCE México
- Keith, D. (1991) “El Comportamiento Humano en el Trabajo”. Tercera Edición. Edit Mc Graw-Hill / Interamericana. México. 1991
- Koontz, H. y Werkrich, G. (1999) “Administración: Una Perspectiva Global” (1999). Segunda Edición. Edit. Graw Hill. México.

- Lozada, L. (2016). *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. Ecuador.*
https://www.researchgate.net/publication/318240615_Impacto_de_los_estilos_de_liderazgo_en_el_clima_institucional_del_Bachillerato_de_la_Unidad_Educativa_Maria_Auxiliadora_de_Riobamba
- Llacta, A. y Sánchez, C. (2016). *Clima institucional y relaciones humanas según los docentes de la RED 12 de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, 2015.*
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7755/Llacta_ZAG-S%C3%A1nchez_ECA.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Manzano, R. (1998). *una experiencia cubana para la capacitación de directivos escolares.*
- Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, Secretaría de Programación y Evaluación Educativa, Ley Federal de Educación (1994) *La escuela en transformación.* Bs. As., 1994.
- Namo De Mello, G., (1992). *La gestión en la escuela en las nuevas perspectivas de las políticas educativas".* En: Ezpeleta y Furlan (comp), *La gestión pedagógica de la escuela,* Santiago de Chile.
- Palomino, A. (2000) *“Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad”.* (2000). Primera Edición. Edit. Universidad San Martín de Porras. Lima.
- Porter, L. y Steve, L. (1988) *“Teorías de Motivación”* Edit. Prentice – México 1988.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración.* México. Prentice Hall. 5ª edición.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.* México: Prentice Hall, séptima edición.
- Rodríguez, J. (2001) *“El Factor Humano en la Empresa”* (2001) Primera Edición. Edit. Deusto S.A. España.

Ruiz, G. (1999) “El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos” (1999) Lima.

Schuschusky, P. (1998); “La gestión institucional y el recambio directivo”.

Sherman, A. (1994) “Acciones o Comportamientos” (1994). Octava Edición. Edit. Iberoamericana. México.

Solana, R. (1993) “Administración de Organizaciones” (1993) Primera Edición. Edit. Interoceánicas S.A. Buenos Aires.

Stephen P., Robbins, S. & Coulter, M. (2010); Administration. USA

Ubillús, J. y Sardón, N. (2016). *La solidaridad como valor organizacional y el clima institucional en la división médico legal II de la provincia de Mariscal Nieto, Moquegua.* Año 2016.
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1312/tesis%20-%20ubillus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zastrow, C. (1996) Social Workwithgroups: usingthe class as a groupleadershiplaboratory. Chicago: CuartaEdición.

ANEXOS

ANEXO N° 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS Y VARIABLES	DISEÑO	POBLACIÓN
<p>¿Qué características presenta La Gestión Organizacional en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco 2019?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Proponer un modelo basado en la teoría de las relaciones humanas de Elthon Mayo para mejorar el desarrollo organizacional en la en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la planificación en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco 2019. • Describir la organización en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco 2019. • Describir el tipo de dirección de la cultura organizacional en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco 2019. • Caracterizar el control en Institución Educativa Velasco Astete Cusco 2019 	<p>Variable</p> <p>Gestión organizacional</p>	<p>Diseño del estudio</p> <p>La investigación es descriptiva</p>	<p>Población</p> <p>34 docentes.</p>

ANEXO N° 2
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

VARIABLES	Dimensiones	INDICADORES
<p style="text-align: center;">Variable 1</p> <p>Gestión organizacional</p>	Planificación	Metas Objetivos Estrategias Planes
	Organización	Capacitación Coordinación Estructura organizativa Actitudes y desempeño de los docentes Niveles de coordinación Estrategias de Comunicación, Liderazgo y Toma de decisiones
	Ejecución	Cumplimiento de funciones. Tipo de trabajo Intercambio de experiencias Cumplimiento del trabajo individual Toma de decisiones para mejorar la ejecución
	Evaluación	Monitoreo del trabajo docente Procesos de reflexión e investigación Comunicación de resultados Toma de decisiones en equipo para mejorar la evaluación

ANEXO N° 3
MATRIZ DE INSTRUMENTO

VARIABLES	Dimensiones	INDICADORES	Instrumento	Ítem
Variable 2 Gestión organizacional	Planificación	Metas	Cuestionario	1
		Objetivos		2
		Estrategias		3
		Planes		4
	Organización	Capacitación		5
		Coordinación		6
		Estructura organizativa		7
		Actitudes y desempeño de los docentes		8
		Niveles de coordinación		9
		Estrategias de Comunicación, Liderazgo y Toma de decisiones		10
	Ejecución	Cumplimiento de funciones.		11
		Tipo de trabajo		12
		Intercambio de experiencias		13
		Cumplimiento del trabajo individual		14
		Toma de decisiones para mejorar la ejecución		15
	Evaluación	Monitoreo del trabajo docente		16
		Procesos de reflexión e investigación		17
		Comunicación de resultados		18
		Toma de decisiones en equipo para mejorar la evaluación		19

ANEXO N° 4

PROPUESTA DE GESTIÓN

1. Denominación

Programa de trabajo en equipo para mejorar la gestión organizacional en I.E. Velasco Astete Cusco.

2. Introducción

Las configuraciones estructurales tradicionales no dan cuenta del vertiginoso proceso de cambio y plantean un desafío científico - tecnológico a empresarios, investigadores, consultores, etc., de las más diversas especialidades: este desafío se constituye hoy sin duda en un espacio "inter": Inter organizacional, o sea, entre organizaciones públicas y/o privadas, con o sin fines de lucro, de formación y/o investigación, grandes y/o pequeñas, tendientes a diseñar estrategias adaptativas a las características dinámico - sociales del medio, o a diseñar e instrumentar nuevas formas organizativas y asociativas que las coloquen como pioneras o en el rubro de las organizaciones con iniciativa. Inter disciplinario, que se constituye en otra dimensión de análisis de este fenómeno que se acelera en los finales de la década del 90. Se hace necesario generar modelos de gestión que atraviesen el espacio organizacional y que encuentren áreas de conocimiento complementarias y suplementarias para su mejor comprensión.

3. Fundamentación

Los gestores de las Instituciones Educativas siempre deben tratar de aplicar el Desarrollo Organizacional como una disciplina normal dentro de su administración y entender que les proporciona beneficios del cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación, como en la calidad y productividad. Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento claro en el trabajo en equipo. Mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Desarrollar un Programa de trabajo en equipo para mejorar la gestión organizacional en la I.E. Velasco Astete Cusco 2019.

4.2. Objetivos específicos

- Elaborar y aplicar estrategias de motivación intrínseca y extrínseca, creando ambientes físicos y psicológicos agradables que contribuye el logro de un clima organizacional adecuado en Institución educativa.
- Buscar oportunidades que posibiliten una comunicación oportuna y fluida entre los integrantes de la comunidad educativa, promocionando espacios de socialización efectiva dentro o fuera de la I.E.
- Implementar actividades de capacitación tendiente a crear las condiciones físicas en el trabajo, permitiendo a los docentes la participación en las decisiones, lo cual permitirá la satisfacción en su labor y su reconocimiento como profesional.
- Elevar el nivel de confianza y funcionalidad entre el equipo de docentes, permitiendo que participen en la toma de decisiones, iniciativas, gestiones.

5. Metodología

Las sesiones se componen de exposiciones a cargo del expositor, mostrando la parte teórica acompañadas de aplicaciones reales. Se apoyará en un modelo constructivista buscando y fomentando el “aprender – haciendo” mediante la participación activa de los asistentes en los talleres grupales, juegos ad hoc y tareas personales que dirigirá el profesor. Asimismo, se empleará material multimedia (video) a fin de explorar los mismos en relación con los objetivos del curso. El material de lectura complementario complementará a las sesiones y servirá de base para la mayor comprensión y aprendizaje del programa.

6. Principios que orientan el programa

Elton Mayo y sus seguidores sustentan la Teoría de las Relaciones Humanas, con los resultados del “Experimento de Hawthorne” y las ideas de la Psicología y Sociología que permitieron delinear sus principios básicos:

- La integración y el comportamiento social: los niveles de producción dependen de la integración social, el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, el estudio mostró que la conducta del individuo está condicionada por normas o estándares sociales.
- Las recompensas y sanciones sociales: se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros.
- Los grupos informales: constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas.
- El contenido del cargo: Mayo y sus colaboradores observaron que la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía.
- Los aspectos emocionales: el estudio comprobó que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y mantener los grupos primarios.
- El estilo de supervisión: los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social.

7. Contenido del programa

Sesión 1: Conceptos fundamentales de Clima y Desarrollo Organizacional

- Clima organizacional.
- Características del clima organizacional. Funciones.
- Influencia del clima laboral en la rentabilidad, desempeño laboral y/o mejora continua de la organización.
- Video y Taller de interacción.

Sesión 2: Modelos de administración y su relación con el Clima Organizacional

- Modelos humanistas de la administración de personal.
- Análisis de la motivación y desempeño.
- Análisis de la compatibilidad condiciones laborales y expectativas.
- Video y Taller de Interacción.

Sesión 3: Impacto de la normatividad, la organización y la dirección en el Clima organizacional

- La estructura Organizacional, el clima y la productividad laboral.
- Factores de dirección y gestión que influyen en el clima laboral.
- Análisis de la compatibilidad condiciones laborales, expectativas de desarrollo y desempeño laboral.
- El proceso de comunicación organizacional.
- La afectación de las relaciones interpersonales en el clima laboral y desempeño grupal.
- El ciclo de vida de las organizaciones.
- Video y Taller de Interacción.

Sesión 4: Manejo de conflictos y negociación

- Indicadores de conflictos. Perspectivas. Conflicto y otras formas de divergencias.
- Análisis del conflicto. Factores y causas del conflicto.
- Diagrama causal. Actores.
- Escala conflictual. Las 3 Ps del conflicto.
- Tips para superar momentos críticos.
- Taller grupal.

Sesión 5: Conducción de equipos y liderazgo

- Tópicos de poder, autoridad, delegación.
- El límite de la autoridad. Fuentes.
- Liderazgo. Tipos. La Supervisión, instrucción y coaching.
- Tópicos para la conducción de Equipos de alto rendimiento.
- Taller de interacción.

8. Contenido teórico

Que es un equipo

El uso de equipos para mejorar la eficiencia y efectividad en una institución es una técnica muy antigua. Los equipos han sido utilizados en la industria y están siendo introducidos ampliamente en las instituciones educativas.

De los muchos tipos de equipos que trabajan en organizaciones, se deben distinguir dos: equipos autodirigidos y de proyecto. Los equipos autodirigidos, que a veces son llamados autoadministrados, se están haciendo más populares en la industria en general y en algunas instituciones sanitarias. Los equipos autodirigidos son una alternativa para organizar y administrar una institución.

Por lo general es permanente, representa un departamento o función en una institución e incluye a todos los miembros de ese departamento o función en el equipo.

Ese equipo establece su propio plan dentro del objetivo colectivo de la institución y lo implementa; trata de concentrarse en lo que necesita el paciente y mejorar la eficiencia y calidad de su servicio o producto. Los elementos claves en un equipo autodirigido son darle al mismo la autoridad de tomar las decisiones importantes, respetar su autonomía, ser flexible en el enfoque y capacitar a los miembros en todas las funciones. La autoridad del equipo aumenta a medida que esté madura y se desarrolla y la necesidad de supervisión externa va desapareciendo.

Las instituciones que han adoptado el método de equipos autodirigidos han tenido que hacer cambios significativos en su estructura organizativa, estilo administrativo y cultura institucional. Si bien se ha probado que los equipos autodirigidos han mejorado dramáticamente la moral de los trabajadores, la productividad y la calidad de los servicios, no todas las organizaciones pueden lidiar con los cambios estructurales necesarios para cambiar de estilo administrativo hacia los equipos autodirigidos.

Los equipos de proyectos, otra modalidad del trabajo en equipo, por lo general pueden abarcar a varios departamentos o pertenecer sólo a uno y únicamente los representantes de departamentos o unidad está incluidos. En lugar de abarcar todo el trabajo, los miembros de los equipos de proyectos sólo se concentran en el mejoramiento de un proceso específico, y cuando lo completan se pueden desarticular o continuar para tratar con otro proceso. El equipo de proyecto, por lo general, tiene menos autoridad que el equipo autodirigido, y los miembros son supervisados a diario en su trabajo, aunque tal vez no tengan el poder de implementar sus propias decisiones.

Los equipos de proyectos son cruciales para el éxito de cualquier sistema de monitoreo y mejoramiento de calidad. Por lo general, una sola persona no posee suficientes conocimientos o experiencia para entender todo lo que ocurre en un proceso de monitoreo de calidad. Los mejores resultados casi siempre se obtienen de los equipos cuyos miembros reúnen sus habilidades, talentos y conocimientos, ya que idean soluciones efectivas y permanentes para los problemas crónicos de calidad.

Los trabajadores en el terreno son los expertos que ven primero los obstáculos para la calidad y al involucrarlos directamente en un proceso se aprovecha su talento en la institución.

El participar en un equipo les da a los trabajadores mayor control en la tarea de mejorar la calidad, lo que lleva a una mayor satisfacción, motivación y eficiencia. También le resta importancia a los secretos y competencia dentro de una organización y reduce el nivel de enajenación.

El apoyo mutuo entre los miembros de equipos se desarrolla cuando el entusiasmo de una persona se deteriora durante un proyecto largo. El espíritu de trabajo de equipo puede ser un ejemplo para otros, al permear a otros sectores de la organización y alentar a todo el personal a que participe en el programa de mejoramiento de calidad, para entender su naturaleza, propósito y dirección.

Otras definiciones de equipos de trabajo las ofrece Espinosa, citando a: Katzenbach y K. Smith y Fainstein Héctor.

" Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados".

Etapas de desarrollo según Carol Gilmore y Humberto de MoraesNovaes.

Un equipo, como cualquier otro grupo, se desarrolla en sus propias etapas:

La etapa inicial es la de formación y los miembros exploran cuidadosamente sus roles, status y relación con el dirigente. Es posible que los miembros estén entusiasmados por su cuenta y tengan optimismo o tengan sospechas y temor. En esta etapa el grupo trata con temas generales y a veces abstractos. Sus esfuerzos inciertos de exploración tal vez puedan lograr poco que los acerque al objetivo del proyecto.

La segunda etapa podría ser difícil para un equipo, porque sus miembros pueden comenzar a darse cuenta que su tarea será más complicada de lo que esperaban,

que no manejan muy bien el enfoque científico para la calidad y que no es fácil trabajar en equipo. Esto puede llevar al desaliento y actitudes defensivas.

La tercera etapa trae cierta estabilidad. Los miembros superan las diferencias con respecto a sus intereses y responsabilidades, aceptan las reglas del juego para el equipo y las idiosincrasias individuales. Se logra la cooperación al darse cuenta que los objetivos del proyecto son posibles de lograr y a medida que se desarrolla una actitud amistosa, invierten más tiempo y energía en el proyecto y comienzan a progresar significativamente.

En la cuarta etapa, el equipo ha establecido sus relaciones y expectativas y comienzan a cooperar y concentrarse en sus tareas de diagnosticar y resolver problemas. Ya es un grupo sólido que disfruta del trabajo que realizan de manera constructiva.

Es importante que un equipo comprenda que todo grupo humano pasa por estas etapas, aunque las características varíen. Los miembros del equipo deben aceptar los altibajos del proyecto como algo natural. Puede haber períodos de desaliento cuando se descubren los errores en las diferentes etapas, pero a medida que el equipo aprende con la experiencia, éste se recupera y progresa.

Los requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo según Lamas son:

Participación: El primer condicionante para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros.

Habilidades directivas-liderazgo: Trabajar en equipo requiere de un líder formado suficientemente. En algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber jerarquizar, crear situaciones de ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar para lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características comunes de los líderes.

Métodos, técnicas y soportes: El trabajo en equipo requiere necesariamente de unas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor grado. Las metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, brainstorming. Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas. Y los soportes físicos, como salas acondicionadas, disposición de pizarras, retroproyectors, computadoras, son imprescindibles para encarar un trabajo en equipo con todas las garantías.

Espíritu de equipo: cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamiento históricas y presentes que inciden directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo. Este espíritu no tiene porque está escrito o formalizado

Comunicación: Los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del Saber Escuchar es básica. Así como conocer las distintas culturas (americanos, japoneses, alemanes, latinos) de trabajo en equipo.

Negociación: El trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida. Una buena negociación permite superar barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y cumplimiento de objetivos y metas. Conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.

Producción de sinergias: Se puede trabajar en grupo pero solo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias, y los participantes y su entorno así lo perciben. Cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una optimización de los resultados.

Objetivo/Meta: Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo.

Pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo pero conocidos por el líder o asesor.

Los roles en un equipo, entre otros se citan:

El Líder del equipo. Esta persona facilita o administra las operaciones del equipo: organiza las reuniones, las preside, se ocupa de los detalles administrativos, coordina las acciones del equipo y supervisa la preparación y presentación de informes.

El líder está en contacto con el equipo administrador, crea y mantiene vías de comunicación dentro y fuera del equipo. Los líderes efectivos comparten las responsabilidades con otros miembros y crean las oportunidades para que todos participen y se destaquen. El líder del equipo debe tener calificaciones administrativas y personales para tratar con los demás miembros.

Miembros del equipo. La naturaleza del proyecto puede determinar a quiénes se selecciona para formar parte del equipo. Las personas por lo general están estrechamente relacionadas con el tema y deberán representar a los diferentes niveles, profesiones y categorías. Todos los miembros participarán en las reuniones, desempeñarán tareas específicas en el proyecto y contribuirán con su experiencia y conocimiento.

Es esencial que todos los miembros se sientan como parte del proyecto, que debe verse como una prioridad y no como un estorbo para el trabajo de cada uno. Las otras tareas del equipo, como quién se encargará de tomar las actas, establecer el temario, redactar el resumen, conseguir documentos, etc. pueden rotarse entre los diferentes miembros. .

Según Espinosa, el mejor tipo de líder es “el que la gente elija”, a continuación algunas pautas de las que propone el autor, se deben seguir:

Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

Comunicación: el líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

Producción: el líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

Dinámicas del equipo

- El líder y los miembros deberán, para fomentar el funcionamiento efectivo del equipo, recordar algunos consejos que siguen los equipos exitosos:
- Se comunican de manera abierta y no defensiva, y escuchan atentamente.
- Se respetan, tienen confianza y se apoyan unos a otros.
- Alientan la participación equitativa y la expresión de opiniones disidentes; solicitan y comparten ideas.
- Afrontan las disputas, desacuerdos y problemas de manera constructiva. El líder y miembros del equipo, además, deberán recordar las técnicas que hacen más efectivas las discusiones.
- No dan cátedra, pero inician discusiones y solicitan información y opiniones.

- Evitan las conversaciones simultáneas y que los oradores dominantes monopolicen la reunión y tratan de hacer hablar a los introvertidos.
- Evitan que la conversación se vaya por la tangente.
- Buscan el consenso, resuelven diferencias y logran acuerdos.
- Cierran las discusiones resumiendo las conclusiones principales.
- En el proceso de generar o propiciar las condiciones para motivar al hombre en las organizaciones es indispensable tomar en cuenta algunos aspectos que a continuación analizaremos.

Decálogo del directivo:

- Apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal.
- Procurar a los colaboradores los recursos que precisen.
- Dirigir con inteligencia emocional.
- Enriquecer los puestos de trabajo.
- Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores.
- Facilitar el desarrollo de los colaboradores.
- Tener presencia auténtica en las relaciones.
- Impulsar el espíritu de equipo.
- Alentar la creatividad y la innovación.
- Permitir la participación en la toma de decisiones.

Enriquecer los puestos de trabajo:

Frederick Herzberg, que en 1968, publicó el artículo seguramente más popular de la Harvard Business Review (“Una vez más: ¿cómo motiva Ud. a sus empleados?”), acuñó la expresión “jobenrichment”, relacionada con el protagonismo del individuo en su ejercicio profesional(cuarto punto del decálogo). Incluso aunque el individuo forme parte de un colectivo funcional (equipo orgánico o temporal), sus tareas deben formar un bloque identificable y significativo. De este modo, el individuo desarrolla un sentimiento de propiedad-responsabilidad que propicia su motivación y mejora su rendimiento. Si el individuo no conociera el significado de su trabajo, o lo considerara insignificante, difícilmente podríamos concebir un estado de motivación. Además, cada puesto de trabajo debe tener bien identificado el valor que añade, y su ocupante debe conocer su contribución a la satisfacción del usuario, pensemos en nuestra profesión y el bien que aportamos: la educación.

Permitir la participación en la toma de decisiones:

Por otra parte, difícilmente puede un individuo sentirse motivado, si debe someter cualquier mínima decisión a la consideración de su jefe. La liturgia del poder (actos y gestos de autoridad formal) no constituye precisamente un catalizador para la motivación del trabajador. En beneficio de esta deseada motivación, el techo de los puestos de trabajo debe elevarse en lo posible, de modo que prevea la toma de decisiones, cierta flexibilidad y adecuación a la situación particular del puesto de trabajo, de la tarea que se ejecuta o de las demandas a las que tiene que responder, es más, hasta los recursos de que dispone, sería un elemento a tener en cuenta para la toma de decisiones.

A este respecto, los expertos propugnan que en las organizaciones, las decisiones deberían tomarse en el nivel más bajo posible (sin sobrepasar el razonable riesgo de error).

El apoyo social:

A veces el carácter de las relaciones sociales tiene mayor importancia que los propios recursos del trabajador o los que coloca la institución a su disposición, para ejecutar adecuadamente su trabajo.

Una de las grandes ventajas de la vida laboral, es que satisface una necesidad humana fundamental, creando el contexto social para el contacto y la colaboración con otras personas. De ahí que deba fomentarse el contacto verbal y visual, así como la posibilidad de colaboración entre los miembros de un equipo o grupo de trabajo, incluso si esto no fuera posible por razones prácticas, se debe pensar entonces en favorecer o propiciar el encuentro de los trabajadores durante los descansos, y así brindar la oportunidad para el contacto amistoso con los supervisores y personal directivo, en otras palabras, garantizar una adecuada comunicación horizontal y vertical.

Con el apoyo social y la solidaridad humana, se humaniza la vida laboral y simultáneamente se hace más fácil y eficiente, contrarrestándose así el individualismo competitivo en favor de un comportamiento más cooperativo.

Concebir de una manera diferente el puesto de trabajo y su estructura orgánica, significa que también sean atendidas las necesidades psicológicas del trabajador, además de las que ya están legisladas. La variabilidad y la flexibilidad de la tarea, la necesidad de cambiar de tipo de actividad o el tipo de cliente (paciente) al que se tiene que atender, son aspectos sumamente importantes.

En tal sentido Emerycitado por Levi, propuso seis necesidades psicológicas pertenecientes al contenido de un empleo, que no deben obviarse y que a nuestro juicio son coherentes con lo que hasta aquí hemos planteado.

Ellas son:

- El puesto de trabajo debe ser razonablemente “exigente” en términos distintos a los de la simple resistencia y proporcionar aunque sea un mínimo de variedad.
- Debe buscarse la posibilidad de aprender en el empleo y de seguir aprendiendo.

- Debe sentirse responsable en una esfera de toma de decisiones.
- Debe percibirse un cierto grado de apoyo social y reconocimiento en el lugar de trabajo.
- Debe ser posible relacionar lo que se hace y produce en el trabajo con la vida social.
- Debe sentirse que el puesto de trabajo conduce a un devenir deseado.

Entre la organización del trabajo y el funcionamiento psíquico del individuo hay un conflicto constante, la división del trabajo y en particular el contenido de las tareas, pueden plantear problemas relacionados con la motivación o pueden también dar lugar a una disonancia entre los antecedentes y los deseos personales del individuo y el contenido del trabajo que otros deciden que ha de efectuar.

Si el trabajador siente que está en libertad de elegir sus tareas y el orden y el ritmo con que las ejecutará, probablemente considerará que es significativo su trabajo. Poder opinar acerca de las tareas que se van a realizar provoca el deseo de invertir en ellas energía, porque resultan significativas.

Que un trabajador opine, que tenga independencia y autonomía no quiere decir que puede hacer lo que le guste, cuando quiera y en cualquier forma que lo decida. Esto sería un extremo; el otro sería convertirle en un instrumento pasivo, lo cual es igualmente desfavorable. El trabajo es mucho más estimulante, agradable y eficaz si se permite un grado óptimo de participación.

Todo trabajador debiera además, conocer los resultados de su gestión y empeños laborales desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo. Esto debe ser aplicado a aquellos que trabajan individualmente pero sobre todo a los que trabajan en equipo, que pueden ser en ocasiones multidisciplinarios. Las vías para lograrlo, son diversas y deben ser adoptadas de acuerdo a las características, condiciones y decisiones del grupo en cuestión, pero son requisitos indispensables por ejemplo: saber sobre el trabajo o quehacer que les ha precedido y cuál será el siguiente, que el trabajador controle y verifique los resultados de su propio trabajo; además, los supervisores, jefes de servicios, etc. podrían evaluar con regularidad la ejecución

cualitativa y cuantitativa de las tareas e informar acerca de ellas. La información acerca de cómo está avanzando el trabajo, permitirá entonces a cada unidad, departamento o servicio decidir cómo va a proceder.

Se halló que una mayor participación, daba lugar a una mayor eficacia, compromiso y motivación, un mejor rendimiento, una menor tasa de rotación del personal y niveles más bajos de secuelas físicas, psíquicas y sociales, incluidos los comportamientos evasivos de ingestión de alcohol y tabaquismo intenso. French y Margolis citados por Cooper y Davidson

Diferencias entre grupo y equipo

Trataremos de desarrollar algunas de las diferencias entre los conceptos de equipo y grupo, teniendo presente que hay muchas variaciones según el autor y la línea teórica o técnica que sigue y que además se excluyen aquellos puntos en que ambos conceptos convergen.

Algunos de los temas se desarrollarán con detenimiento más adelante.

Grupo equipo

La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad. La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.

La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso. Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.

Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables. Se constituye para el logro de resultados mensurables.

La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta. Según la posibilidad que tiene el tipo de equipo en análisis, de ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.

La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no. La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.

La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula. La especialización individual y la co - especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.

En algunos casos tienen un coordinador. Salvo en el caso de la gestión de equipos denominados autodirigidos, estos tienen alguien que los conduce o dirige: gerente, director técnico, etc.

Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas. Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.

Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente. Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.

Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles. Estímulo al rol de liderazgo. Fomento del desarrollo de líderes en los equipos.

El protagonismo es un resultado de un complejo proceso "de asunción y adjudicación de roles". - (E. Pichón Riviere. El Proceso Grupal. Ediciones 5 Buenos Aires.) El protagonismo es resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.

La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo. La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como "ser competente" y aprendizaje para competir. Entrenarse para ganar y perder.

Existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el grupo. En algunos casos existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el equipo.

La comunicación es el proceso que facilita la articulación del equipo, conviven en el sistema comunicacional la llamada comunicación horizontal, vertical, transversal. A la vez, influyen en la comunicación intra - equipo (entre los integrantes del equipo), las modalidades instituídas en la organización y los mensajes que se transmiten hacia y desde el equipo (u organización) al y del exterior de la misma.

En la comunicación entre equipos (inter - equipos) muchas veces no se advierte que hay que "negociar" formas de comunicación que son diferentes que las que el equipo tiene instituídas. Este ruido, conflicto, fomenta la competencia perniciosa entre equipos.

La búsqueda de consenso, desde la perspectiva de la comunicación, es uno de los pilares del sostén del trabajo en equipo, y a la vez uno de los valores más difíciles de lograr y mantener.

Entendemos como consenso aquel aspecto del desarrollo de los equipos vinculado a cierto método, cierto proceso de toma de decisiones.

En sociedades signadas por una cultura autoritaria y atravesada por el capitalismo salvaje, a los integrantes de los equipos no resulta fácil incorporar métodos más democráticos de gestión como el consenso.

El método del consenso es obviamente diferente de otros tipos de métodos de toma de decisiones.

Otro tipo de decisiones serían:

- Las decisiones individuales o las decisiones en que se vota, se deciden por mayoría.

Si bien en el trabajo en equipo quien conduce tiene que tomar decisiones individuales por el carácter de su función, así también tienen que quedar delegadas ciertas decisiones en determinados individuos, la mejor forma de tomar decisiones (cuando el tiempo y la situación lo permiten) es el consenso.

En el proceso y en el acto de toma de decisiones mediante el consenso los integrantes del equipo sienten:

- Que sus opiniones son tenidas en cuenta.
- Que son protagonistas de su propia tarea.
- Que pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación.
- Mayor compromiso para cumplir con lo decidido. Motivación para la gestión.
- Que de la diversidad de opiniones se puede aprender. Aprender la riqueza de la diversidad. Aprender las dificultades de aceptar las opiniones de otros. Aprender a defender las opiniones propias, etc.
- Mayor identificación con los propósitos organizacionales.
- Que el consenso asegura que todos ganan. Al no haber votación no hay ganadores ni perdedores.
- Fortalecida la sensación de pertenencia.

Entre las limitaciones a la utilización del consenso como método de toma de decisiones en la gestión de equipos, se encuentran:

En el ámbito organizacional, diferencias culturales en cuanto a métodos de toma de decisiones. Es frecuente advertir conflictos por diferentes estilos de gestión en los equipos.

Requiere un esfuerzo del conductor y de los integrantes por lograr la participación de los silenciosos, que suelen ser en muchas oportunidades, portadores de ideas que rompen el statu quo del equipo.

Uno de los riesgos de este tipo de toma de decisiones es lo que se denomina tensión de uniformidad. Algunos integrantes del equipo "presuponen" o prejuzgan que la opinión de otros es más reconocida por los otros integrantes por lo que adhieren a la opinión de estos o repiten, en sus propias palabras, estas opiniones.

El temor a la exclusión o a expresar las diferencias motoriza aspectos individuales en estas circunstancias, que en el entusiasmo por haber logrado el

consenso, envuelven en oportunidades al equipo en decisiones que los integrantes no hubieran tomado individualmente, es más, la rechazaban o no la preferían.

En Abilene Paradox (citada en Formación de Equipos, Dyer W. Ediciones Addison Wesley), la paradoja de Abilene, relata el caso de una familia que se reúne un fin de semana, y a partir de una ilusión de uniformidad en las opiniones (pre - juicio), todos silencian sus verdaderas motivaciones y terminan realizando un sufrido viaje que ninguno, individualmente, hubiera elegido.

La sensación de pertenencia es, como ya cité en obras anteriores, una ilusión, pero favorece netamente la productividad del equipo. En el fomento de la sensación de pertenencia debe tenerse en cuenta el delgado límite que separa la operatoria de la manipulación.

La pertenencia, que difiere según el momento de desarrollo del equipo, es variable en cada uno de los integrantes, en función de múltiples y complejos elementos que se articulan.

La pertenencia, si bien es un vector de evaluación de los equipos de trabajo, es estrictamente individual. No hay parámetros de medida posibles, no hay posibilidad de definir un valor del equipo en cuanto a pertinencia.

En la pertinencia de los integrantes del equipo, ligada a la realización de la tarea que los convoca, se integra una de las funciones de los integrantes del equipo, que es la profesionalización. Esta debe ser comprendida, fundamentalmente, como una forma de especialización en la función y a la vez la co - especialización en trabajar en equipo.

Los procesos de mejora continua, en cuanto mecanismo participativo; la innovación tecnológica como forma de revisión permanente de la productividad; las nuevas concepciones de abordar en forma más práctica y efectiva el trabajo, son variables incidentes en la pertinencia del equipo.

Función y rol

En todo equipo, aún en los multi - funcionales, la especialización individual liga a los individuos a una función principal. La función describe las responsabilidades principales de la persona en el puesto que ocupa.

En la descripción de la función (que es asignada "oficialmente" por la organización) se incluye a quien reporta la persona, quienes dependen de ella, y cuales son las responsabilidades en términos específicos, que se espera de ella.

Se busca la concordancia entre persona - función - tarea - resultados.

En el desarrollo de la función priman (desde la perspectiva del que ocupa la función):

- Los conocimientos de la persona.
- La experiencia

En la gestión de la función, en el ejercicio práctico, en la realización concreta de la tarea cotidiana, la función enunciada se convierte en rol.

El rol es la modalidad singular que le da cada persona a la función que le fue asignada. El rol es la forma en que la persona desempeña su función.

El rol no está predeterminado. Depende de las características situacionales de la persona (verticalidad, donde se conjugan historia persona, conocimientos, experiencias y actitud) y de los roles que desempeñen otros integrantes del equipo.

Los roles, así percibidos, son situacionales, contingentes.

Según Enrique Pichón Riviere (El proceso grupal, op. cit) el rol es el resultado de un complejo proceso de asunción y adjudicación de roles.

Los roles pueden clasificarse en:

- Relación con la tarea
- Relación con la dinámica del grupo

Algunos de los roles observados son:

- Líder.

- Chivo emisario
- Iniciador
- Conciliador
- Obstructor
- Sintetizador
- Buscador de Opiniones
- Afectivo

Función y rol: el liderazgo

Alrededor de la definición y concepto de liderazgo se desarrollan numerosas teorías e investigaciones asociadas.

Como yo lo percibimos, siguiendo la línea de pensamiento de E. Pichón Riviere, el liderazgo en los equipos de trabajo, es un rol, y por lo tanto es situacional y contingente.

Puede estereotiparse, quedar fijado en una persona, pero para la operatividad, la productividad del equipo, es preferible que sea rotativo y se estimule en el equipo el desarrollo de distintos liderazgos (empowerment).

Considero que la denominación "Líder de proyecto", por ejemplo, en un rectángulo del organigrama, es engañosa, ya que alude a una función y no a un rol.

La conducción y el liderazgo pueden ser convergentes o no. Entiéndase que cuando digo conducción hablo de una función (gerente, jefe, etc.); y cuando hablo de liderazgo hablo de desempeño de un rol.

Muchos autores sugieren las bondades de esta convergencia, aunque simultáneamente propongan el desarrollo de nuevos líderes como estrategia para el desarrollo organizacional.

Una de las preguntas más habituales en conferencias y talleres de capacitación de dirigentes, es cómo lograr la participación de los integrantes del equipo.

En otros términos. Esta pregunta revela, entre otras posibles alternativas:

- Una debilidad individual para el ejercicio de funciones organizacionales.
- Un problema de conducción para lograr que los integrantes del equipo desempeñen satisfactoria y productivamente sus funciones y roles, potenciando sinérgicamente los resultados que obtendrían individualmente.
- Necesidad de capacitación para la incorporación de conocimientos y técnicas para ser integrante de equipos, liderarlos y/o conducirlos.

Esta necesidad es percibida como "deme una receta" que yo la aplico, sin advertir que la forma de desarrollarse en esta co - especialización en equipos es mediante un proceso de capacitación - involucramiento personal, desde la experiencia, desde la vivencia, que es permanente y continuo.

Resultados y Competencia

Si la búsqueda de resultados es un factor significativo en los equipos, éste se asienta, entre otros, en la competencia.

Como dijimos , la competencia se asienta sobre dos ejes: la competencia como ser competente y competencia como factor de estímulo para mejorar la performance (el desempeño).

Es así como la competencia "juega en dos frentes": un frente individual en cuanto al perfeccionamiento permanente y un frente del equipo, en cuanto a la mejora en sus métodos y en la motivación de los asistentes.

Para la competencia, se estimula la cooperación y el protagonismo, individual y del equipo. La cooperación es vista en cuanto a la potenciación de las individualidades y en cuanto al desafío para superar los rendimientos anteriores. Se trata de un aspecto vincular, pero a la vez profesional y de desafío para los integrantes.

La creatividad y el método son factores indisolubles en la competencia de los equipos.

Aprendizaje en equipo. Aprendizaje del equipo.

Algunas corrientes modernas en Administración enuncian y postulan el aprendizaje del equipo.

El equipo en sí mismo no aprende. Los que aprenden son los integrantes, con sus tiempos, sus ritmos y sus posibilidades.

Cada integrante aprende de los otros integrantes en forma individual y de la operatoria del conjunto.

Este aprendizaje es "en equipo" y no del equipo.

Así como no es la organización que aprende sino sus integrantes, los equipos no aprenden sino sus integrantes.

Este aprendizaje es continuo y se perfecciona si los integrantes el equipo indagan acerca de cómo aprenden. Resulta ser de circuito doble: está orientado a reflexionar sobre qué se aprende y también sobre cómo se aprende (el método que cada uno tiene para aprender). -

9. Actividades

TALLER UNO Conceptos fundamentales de Clima y Desarrollo Organizacional

Objetivo	Contenido	Descripción	Metodología
<p>Elaborar y aplicar estrategias de motivación intrínseca y extrínseca, creando ambientes físicos y psicológicos agradables que contribuye el logro de un clima organizacional adecuado en Institución educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional. • Características del clima organizacional. Funciones. • Influencia del clima laboral en la rentabilidad, desempeño laboral y/o mejora continua de la organización. • Video y Taller de interacción. 	<p>Generalmente en el desarrollo de un seminario se siguen varias formas de acuerdo a las necesidades y circunstancias de la enseñanza; sin embargo son tres las formas más comunes en el desarrollo de un seminario.</p> <p>El conductor señala temas y fechas en que los temas serán tratados, señala la bibliografía a usar para seguir el seminario.</p> <p>En cada sesión el conductor expone lo fundamental del tema y sus diversas problemáticas.</p> <p>Los conducidos exponen los resultados de sus investigaciones y estudios sobre dicho tema, y se inicia la discusión.</p> <p>Cuando alguna parte del tema no queda lo suficientemente aclarada, el conductor presentará su ayuda u orientará a nuevas investigaciones a presentar y discutir en una nueva reunión.</p> <p>Se coordinarán las conclusiones a que lleguen los conducidos con la ayuda del conductor.</p> <p>Para que el seminario resulte eficiente, tiene que contar con la preparación y el aporte en cada uno de los temas de cada uno de los conducidos.</p> <p>El conductor divide y distribuye el tema entre los conducidos, ya sea en forma individual o en equipo, según lo prefiera el equipo; indica la bibliografía, da la norma de trabajo y fija las fechas de reuniones del seminario.</p> <p>En cada fecha indicada se presenta, ya sea en forma individual o por un representante del equipo, la temática que fue investigada y estudiada, y se inicia la discusión acerca de ella.</p> <p>El conductor actúa como moderador, y así van presentándose los diferentes equipos en que fue dividido el tema.</p>	<p>Seminario</p>

TALLER DOS

Modelos de administración y su relación con el Clima Organizacional

Objetivo	Contenido	Descripción	Metodología
<p>Permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo.</p> <p>Propicia la integración, el espíritu crítico y participativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos humanistas de la administración de personal. • Análisis de la motivación y desempeño. • Análisis de la compatibilidad condiciones laborales y expectativas. • Video y Taller de Interacción. 	<p>El foro se lleva casi siempre después de una actividad (película, teatro, simposio, etc.). El moderador inicia el foro explicando con precisión el tema o problema a tratar, señala las formalidades a las que habrán de ajustarse los participantes (brevedad, objetividad, etc.). Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano e invita al auditorio a exponer sus opiniones.</p>	<p>Foro</p>

TALLER TRES
Impacto de la normatividad, la organización y la dirección en el Clima organizacional

Objetivo	Contenido	Descripción	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer comunicación en tres sentidos (Conductor - Equipo; Equipo - Conductor y Dentro del Equipo). • Conocer las experiencias de los individuos y explorar sus conocimientos. • Intercambiar opiniones con el equipo. • Detectar la comprensión que se va teniendo sobre el tema. • Evaluar el logro de los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura Organizacional, el clima y la productividad laboral. • Factores de dirección y gestión que influyen en el clima laboral. • Análisis de la compatibilidad condiciones laborales, expectativas de desarrollo y desempeño laboral. • El proceso de comunicación organizacional. • La afectación de las relaciones interpersonales en el clima laboral y desempeño grupal. • El ciclo de vida de las organizaciones. • Video y Taller de Interacción. 	<p>En esta técnica se establece un diálogo conductor-equipo aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión. Dentro del interrogatorio existen dos tipos de preguntas:</p> <p>Informativos o de memoria</p> <p>Reflexivos o de raciocinio, éstas pueden ser analíticas, sintéticas, introductivas, deductivas, selectivas, clasificadoras, valorativas, críticas y explicativas.</p>	<p style="text-align: center;">Técnica interrogativa o de preguntas</p>

TALLER CUATRO

Manejo de conflictos y negociación

Objetivos	Contenido	Descripción	Metodología
<p>Que el individuo aprenda a expresar sus propias ideas.</p> <p>Que el individuo aprenda a defender su punto de vista.</p> <p>Inducir a que el individuo investigue</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de conflictos. Perspectivas. Conflicto y otras formas de divergencias. • Análisis del conflicto. Factores y causas del conflicto. • Diagrama causal. Actores. • Escala conflictual. Las 3 Ps del conflicto. • Tips para superar momentos críticos. • Taller grupal. 	<p>Se necesita un grupo seleccionado de personas (de 3 a 6), un moderador y un auditorio. Puede haber también un secretario, que tendrá la función de dar un reporte por escrito de la discusión y lo más importante sobre las conclusiones a las que se llegó. El grupo, el moderador y el auditorio tendrán que haber investigado antes sobre el tema que se va a discutir. Los que habrán estudiado más a fondo serán los miembros del grupo seleccionado. El moderador tendrá como labor dirigir la polémica e impedir que los miembros se salgan del tema. Este se debe reunir previamente con los integrantes de la mesa redonda para coordinar el programa, dividir el problema general en partes adecuadas para su exposición asignándole a cada uno un tiempo determinado y preparar el plan de trabajo. La forma de discusión es de tipo conversación (no se permiten los discursos).</p> <p>La atmósfera puede ser formal o informal. No puede haber control completo por el moderador, dado que los miembros de la mesa pueden ignorar las preguntas e instrucciones.</p> <p>Se pueden exponer y enfocar diferentes puntos de vista, diferentes hechos diferentes actitudes sobre un tema, asuntos de actualidad y asuntos controvertidos.</p>	<p>Mesa redonda</p>

TALLER CINCO

Conducción de equipos y liderazgo

Objetivo	Contenido	Descripción	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar conocimientos teóricos de la disciplina estudiada en situaciones reales. • Realizar tareas de fijación e integración del aprendizaje. • Llevar a la vivencia de hechos. • Habituarse y analizar soluciones bajo sus aspectos positivos y negativos. • Enseñar al miembro a formar juicios de realidad y valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Tópicos de poder, autoridad, delegación. • El límite de la autoridad. Fuentes. • Liderazgo. Tipos. La Supervisión, instrucción y coaching. • Tópicos para la conducción de Equipos de alto rendimiento. • Taller de interacción. 	<p>Relato de un problema o un caso incluyendo detalles suficientes para facilitar a los equipos el análisis. El caso debe de ser algo que requiera diagnóstico, prescripción y tratamiento adecuado. Puede presentarse por escrito, oralmente, en forma dramatizada, en proyección luminosa o una grabación. Los casos deben de ser reales, pero nada impide que se imaginen casos análogos a los reales.</p>	<p>Estudio de casos</p>

ANEXO 5

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

ESTIMADO DOCENTE:

Lea detenidamente cada una de las afirmaciones y decida en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con ellas. Responda a cada una de las frases marcando con x la respuesta.

No hay límite de tiempo para contestar al cuestionario. No le ocupará más de 15 minutos.

No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que sea sincero en sus respuestas

VALORACION		S	CS	A V	N
PLANIFICACIÓN					
1.	La definición en equipo de los objetivos estratégicos del PEI orienta a largo plazo la solución de la problemática identificada por la comunidad educativa.				
2.	La revisión en equipo del Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, y el Plan Anual de Trabajo orienta el diseño curricular diversificado hacia el perfil del estudiante				
3.	Los equipos docentes toman decisiones en la diversificación del diseño curricular institucional				
4.	Los docentes programan las unidades didácticas: capacidades, conocimientos , estrategias, actividades, evaluación en equipo				
5.	Elaboran en equipo las sesiones de aprendizaje.				
ORGANIZACIÓN					
6.	El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de planificación, ejecución y Evaluación Curricular				
7.	El trabajo en el equipo docente a través de la estructura organizativa de la institución educativa es autónomo				
8.	Cada uno de los miembros del equipo docente modela sus actitudes y desempeño en la dinámica grupal para lograr integrarse				
9.	Los niveles de coordinación para la planificación, ejecución y evaluación son definidos por el equipo.				
10.	Los docentes aplican estrategias de Comunicación, Liderazgo, Toma de decisiones en el trabajo en equipo				
EJECUCIÓN					

11.	Los docentes cumplen funciones comprometidos con la tarea al ejecutar las actividades planificadas en equipo				
12.	El trabajo docente en equipo anima y promueve un ambiente participativo				
13.	Al ejecutar lo planificado los docentes compartimos experiencias y contrastamos procesos en equipo.				
14.	Elaboran informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado en forma personal.				
15.	El equipo docente toma decisiones para la mejora de la planificación y la ejecución.				
EVALUACIÓN					
16.	El monitoreo del trabajo docente en equipo tiene en cuenta los procesos de pedagógicos, el tiempo y las horas efectivas				
17.	Desarrollan procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio				
18.	La comunicación de resultados considera los informes del rendimiento académico en las evaluaciones finales, elaborados en el equipo docente.				
19.	La toma de decisiones en equipo permite la mejora de los procesos de planificación, ejecución y evaluación.				