



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



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PARA POTENCIAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA
UNIDAD EDUCATIVA “BATALLA DE VIGIRIMA II”**

Autor: Ana Luisa Figuera Rosales

Tutor: Dilia Álvarez

Bárbula, Abril de 2012



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



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PARA POTENCIAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA
UNIDAD EDUCATIVA “BATALLA DE VIGIRIMA II”**

Autor: ANA LUISA FIGUERA

Trabajo presentado ante el área de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación

Bárbula, Abril de 2012



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



Veredicto

Nosotros miembro del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA POTENCIAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA BATALLA DE VIGIRIMA II”** presentado por ANA LUISA FIGUERA ROSALES, cédula de identidad No.-5.693.297, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Abril de 2012



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



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PARA POTENCIAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA
UNIDAD EDUCATIVA “BATALLA DE VIGIRIMA II”**

Autor: Ana Luisa Figuera Rosales

C.I.: 5.693.297

Bárbula, Abril de 2012



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATIONAL SCIENCES
POSTGRADUATE DIRECTION
MASTER PROGRAM IN ADVANCED MANAGEMENT EDUCATION**

**PROPOSAL ABOUT AN ADMINISTRATION MODEL OF HUMAN
RESOURCES TO OPTIMIZE THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN
THE “BATALLA DE VIGIRIMA II” EDUCATIONAL UNIT**

Author: Ana Luisa Figuera

Tutor: Dilia Alvarez

Year: 2012

ABSTRACT

This research, upon the basis of its nature and purpose, is conceived as a feasible project. As such, it consists in the proposal of an Administration Model of Human Resources in order to optimize the organizational behavior of the Educational Unit “Batalla de Vigirima II”, located in Valencia, Carabobo State, Venezuela. The proposal has been formulated following the specific problematic situation already found in the mentioned educational unit, which is related to behaviors that show a lack of consistency in the administration of its human resources and their effect on the teaching body of the institution. Based on this reasoning, a general objective associated to the proposal of the regarding model is set up all together with some specific objectives dealing with a diagnosis, the need and the feasibility to implement such a model. This particular study is founded on Maslow’s Theory of Motivation, on the Theory of Transformational Leadership, and on the Theory of Human Resources. The corresponding sample is made up of twenty five (25) members of the teaching body. A twenty two (22) questioning instrument—with four answering options (always, almost always, few times, never)—will be used to collect the respective information. The desired validity of this study is expected to be reached through a three-expert-judgement-team while the Coefficient Cronbach Alpha will be employed for the purpose of reliability. A percentage factor—aided by a bar graph presentation—will be used for the analysis of results. In summary, an outstanding conclusion for this study is the need to adopt a model for the administration of the human resources of this educational unit supported though the applications of the regarding management principles.

Descriptors: Human Resources—Organizational Behavior

INDICE DE CUADROS

Nro.
PÁG

1	Tabla de Especificaciones-----	67
2	Planificación de Personal-----	74
3	Reclutamientos de Personal-----	75
4	Selección de Personal-----	77
5	Organización de Recursos-----	78
6	Dirección de personal-----	79
7	Control de Actividades-----	80
8	Evaluación del desempeño personal-----	81
9	Motivación Humana-----	83
10	Comunicación Organizacional-----	84
11	Relaciones Interpersonales-----	85

12	Toma de Decisiones-----	87
13	Liderazgo Organizacional-----	88

INDICE GENERAL

PÁG

SINTESIS DESCRIPTIVA-----	V
INTRODUCCIÓN-----	2
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema-----	4
Objetivos-----	10
Objetivo General-----	10
Objetivos Específicos-----	10
Justificación-----	11
Delimitación de la Investigación-----	12
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación-----	13
Bases Teóricas-----	18
Gestión de Recursos Humanos-----	18
Planificación de personal-----	23
Reclutamiento de personal-----	27
Selección de personal-----	29

Organización de recursos-----	31
Dirección de personal-----	32
Control de actividades-----	35
Evaluación del desempeño personal-----	37
Comportamiento Organizacional-----	39
Motivación humana-----	42
Comunicación organizacional-----	45
Relaciones interpersonales-----	48
Toma de decisiones-----	50
Liderazgo organizacional-----	53
Modelo de Gestión-----	56
Teorías que sustentan la Investigación-----	57
Teoría de la Motivación de Maslow-----	58
Teoría del Liderazgo transformacional-----	60
Teoría de las Relaciones Humanas-----	61
Bases Legales-----	63
Definición de Términos Básicos-----	64
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación-----	68
Diseño de Investigación-----	68
Población-----	69
Muestra-----	69
Técnica de Recolección de datos-----	69
Instrumentos de recolección de datos-----	69

Validación de los instrumentos-----	70
Confiabilidad de los Instrumentos-----	71
Análisis de los datos-----	72
Presentación de los resultados-----	72
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Resultados de la aplicación del cuestionario-----	72
Análisis de los Resultados-----	90
Conclusiones del Diagnóstico-----	102
Recomendaciones-----	104
CAPITULO V.- LA PROPUESTA	
Título o denominación de la Propuesta-----	106
Presentación de la Propuesta-----	106
Objetivos de la Propuesta-----	107
Visión y Misión de la propuesta-----	108
Justificación-----	108
Factibilidad de la Propuesta-----	109
Factibilidad Económica-----	110
Factibilidad Humana-----	110
Factibilidad Técnica-----	111
Diseño de la Propuesta-----	111
Recomendaciones-----	123
BIBLIOGRAFIA-----	124
ANEXOS-----	128

INDICE DE GRÁFICOS

Nro.		PÁG
1	Planificación de personal-----	74
2	Reclutamiento de Personal-----	76
3	Selección de Personal-----	77
4	Organización de Recursos-----	78
5	Dirección de Personal-----	79
6	Control de Actividades -----	80
7	Evaluación del desempeño Personal-----	82
8	Motivación Humana-----	83
9	Comunicación Organizacional-----	84
10	Relaciones Interpersonales-----	86
11	Toma de Decisiones-----	87
12	Liderazgo Organizacional-----	88
13	Modelo de Gestión de Recursos Humanos-----	112

INTRODUCCIÓN

Entre las personas y las organizaciones debe en todo momento, mediar una relación de cooperación en función del logro de los objetivos organizacionales, que por lo demás debe ser una relación satisfactoria y armónica, lamentablemente no siempre ocurre, y es entonces, cuando esta relación conflictiva altera el comportamiento y la convivencia de los miembros de la organización. Es allí, donde se hace necesario entonces, establecer correctivos, medidas o modelos que permitan a los gerentes o los directivos de estas instituciones inmersas en esas redes de conflictos, tener la posibilidad de bien gestionar el recurso humano que tiene a su alrededor, para alcanzar no solo los objetivos de la organización sino también los objetivos y metas individuales y grupales de los integrantes de esa organización.

Es así, como cabe aclarar, que en el caso del contexto gerencial educativo las instituciones están obligadas a procurar un comportamiento organizacional basado en la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones efectivas, las relaciones interpersonales, la motivación, la puesta en práctica de las funciones gerenciales como : la planificación, organización, dirección y control, evaluación, mediante el trabajo conjunto con el recurso humano y la utilización de los recursos propios de la organización, con el fin de alcanzar las metas y objetivos previamente establecidos.

Según lo expresado anteriormente, al implantarse cualquier proceso de reestructuración organizacional, las personas involucradas tienen que prepararse mental, emocional e incluso espiritualmente, dada las implicaciones de trabajar y convivir en una realidad conflictiva, compleja y de cambios continuos, parafraseando a algunos autores leídos “la realidad del caos”. Es por ello, que consideramos qué:



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



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PARA POTENCIAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA
UNIDAD EDUCATIVA “BATALLA DE VIGIRIMA II”**

Autor: Ana Luisa Figuera

Tutor: Dilia Álvarez

Año: 2012

SINTESIS DESCRIPTIVA

Por la naturaleza y propósito, esta investigación, se concibe como un Proyecto factible. Consiste en proponer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para potenciar el Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II” ubicada en Valencia, Estado Carabobo. Se basa la propuesta en la problemática planteada en la institución mencionada, relacionada a una serie de comportamientos ante la falta de gestión de los recursos humanos y su incidencia sobre el comportamiento del personal docente. De manera, que los objetivos son en primer término un Objetivo General, que consiste en proponer un Modelo de gestión de recursos Humanos y los Objetivos Específicos que se refieren al diagnóstico, la necesidad y factibilidad para implementar la propuesta del Modelo de gestión de recursos humanos así como su diseño. El estudio se sustenta en la Teoría de la Motivación de Maslow, la Teoría del Liderazgo Transformacional y la Teoría de las relaciones humanas. La población está conformada por Veinticinco (25) docentes. El instrumento para la recolección de la información es un cuestionario de 22 preguntas, con cuatro opciones de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Pocas veces, Nunca. La validez se realiza a través del juicio de tres expertos; la confiabilidad se obtiene a través del Coeficiente Alfa Cronbach. El análisis de los resultados es porcentual presentados a través de gráficos de barras. Se concluye en la necesidad de adoptar un modelo para gestionar el recurso humano de la institución así como la aplicación los principios de la gerencia.

Descriptor: Recursos Humanos-Comportamiento Organizacional.

Instrumento

ITEMS	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
1. Se efectúa un diagnóstico para determinar la necesidad de personal en la institución				
2. Es política de la institución planificar la capacitación del personal docente				
3. La institución lleva a cabo el reclutamiento del personal				
4. La institución diseña mecanismos efectivos para reclutar personal docente				
5. Se respeta el perfil del docente seleccionado para ocupar el cargo				
6. La institución organiza los cargos tomando en cuenta el perfil del candidato				
7. Los docentes cuentan con los recursos materiales suficientes para desempeñar su labor				
8. El director dirige de manera eficiente la institución				
9. Existe coordinación entre las actividades docentes y administrativas				
10. En la institución se hace seguimiento a las actividades docentes				
11. La institución evalúa el desempeño del personal docente				
12. La evaluación del desempeño estimula profesionalmente al docente				
13. El director de la institución motiva al personal docente al logro de las metas establecidas				
14. La institución otorga incentivos laborales al personal docente				
15. La comunicación entre el director y el personal docente es efectiva				
16. El personal docente intercambia información con los demás miembros de la institución				
17. El director interactúa con el personal docente				
18. El director promueve un ambiente de colaboración con los docentes				
19. El personal docente participa en la toma de decisiones en la institución				
20. Las decisiones adoptadas por el director de la institución son conocidas por el personal docente				
21. El director es un líder dentro de la institución				
22. El director se interesa por el comportamiento del personal docente dentro de la institución				

Usted como docente considera que:

entra a jugar un papel preponderante la presencia de un líder transformacional con capacidad motivadora, que estimule a sus seguidores a expandir sus necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso con los objetivos establecidos en estas instituciones. Sobre quien pesa la gran responsabilidad de lograr encausar el comportamiento de los miembros hacia la eficiencia y efectividad en las actividades de la organización. Se trata, de que vivimos en un mundo de transformaciones fundamentales: cambios políticos, económicos, tecnológicos, culturales e incluso ambientales, actúan exigiendo una constante redefinición de la actuación y del comportamiento del hombre. Por ello, es urgente la necesidad de que el individuo sepa administrarse a sí mismo como líder y liderando a los demás dentro de su desempeño en una organización.

A tal efecto, la presente investigación denominado: Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para potenciar el Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa “Batalla de Vigerima II” ubicada en Valencia, Estado Carabobo; en el marco de las ideas expresadas, se estructura en cinco capítulos. En el CAPITULO PRIMERO, se esboza el Planteamiento del Problema; los Objetivos: objetivos: general y específicos; la justificación y la delimitación de la investigación. En el CAPITULO SEGUNDO, se presenta el Marco Teórico, compuesto de los antecedentes que se relacionan con el estudio; además las Bases Teóricas que conceptualizan la investigación, las teorías que sustentan la investigación, siendo estas: Teoría de la Motivación de Maslow, la Teoría del Liderazgo Transformacional y la Teoría de las Relaciones Humanas; y seguidamente las Bases Legales y la Definición de los respectivos Términos Básicos, que completan este capítulo. Así mismo, se señala el CAPÍTULO TRES, que discrimina el Marco Metodológico, en donde se señala, el Tipo de Investigación definida como un Proyecto Factible; el Diseño de Investigación: el cual corresponde a una Investigación de Campo; la Población y la Muestra objeto de estudio, conformadas ambas por 25 docentes que laboran en la institución en estudio. De igual manera, se

indica la Técnica y los Instrumentos de Recolección de Datos, siendo estos: la Encuesta y el Cuestionario conformado por veintidós ítems, con cuatro opciones de respuestas: siempre, casi siempre pocas veces y nunca. La validación de los instrumentos es realizada por tres expertos nombrados al efecto, los cuales ejercen la docencia en el seno de la Universidad de Carabobo Finalmente se establecen la interpretación porcentual de los resultados y la forma de presentación de estos .es a través de gráficos de barras. De igual manera, en el CAPITULO CUATRO, se realiza el Análisis de los resultados y las Conclusiones, concluyéndose de manera específica la ausencia de la aplicación de los procesos gerenciales en el desarrollo de las actividades institucionales y la falta de métodos o estrategias para el manejo y tratamiento de los recursos humanos de la organización, se señalan también las Recomendaciones en base a estas conclusiones El CAPITULO CINCO, que contiene LA PROPUESTA la misma está conformada por una serie de competencias con sus correspondientes estrategias que buscan posibilitar su adopción por parte del Director de la Institución Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”, con el objetivo de darle posibles soluciones a la problemática en estudio; de esta manera, se recoge en este capítulo, la visión, la misión, la factibilidad y los objetivos de esta propuesta, así como las recomendaciones al respecto. Finalmente se presenta la Bibliografía consultada que sirve de sustento teórico y referencial para la elaboración de este trabajo de investigación. De igual manera, se encuentran los anexos correspondientes.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante todo, la conducta humana, es el modo de conducirse una persona en relación con los demás, apoyadas en valores morales, sociales y culturales de una sociedad determinada. El hombre está conformado para vivir en relaciones con los demás seres, con la finalidad de complementarse y satisfacer necesidades. En efecto, estas necesidades son de carácter físico, emocional, intelectual, social y religioso. Además, la inteligencia y la voluntad del hombre presentan un nivel de control sobre este comportamiento. En consecuencia, estos comportamientos presentan determinadas características en relación con el desarrollo de la personalidad y las relaciones humanas; cada ser presenta unas características de personalidad que le permiten canalizar las relaciones humanas y sociales, estas características pueden utilizarse en forma positiva o negativa produciendo relaciones humanas diferentes y opuestas.

Después de todo, el hombre desde la antigüedad, está acostumbrado a vivir en comunidades o grupos, y para ello, a través del tiempo ha diseñado y perfeccionado modelos y sistemas para poder gerenciar sus procesos vitales. Incluso, las sociedades más primitivas estuvieron obligadas a administrar los procesos más cotidianos de la vida. Sin embargo, no es sino hasta la llegada de la Revolución Industrial cuando el hombre se ve obligado a perfeccionar los procesos de control y planificación de actividades productivas, lo cual da origen a la gerencia moderna.

Cabe señalar, que el hombre es en definitiva uno de los factores más importantes en el desarrollo de las Ciencias Gerenciales, de igual manera, el análisis de los procesos operativos de las organizaciones combinados con la influencia de factores externos,

pueden y deben ser tomados en cuenta a la hora de gerenciar las mismas. En este orden de ideas, el éxito que pueda tener una organización al alcanzar sus objetivos y también satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida del desempeño gerencial. En cierto modo, esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito, nos indica porque es necesaria la gerencia; sin embargo no nos indica cuando es requerida (tiempo) y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

En esta perspectiva, las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman “gerentes” y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a la organización para alcanzar sus metas. Gerencia, es el arte de hacer las cosas, de acuerdo con Crosby, citado por Requeijo (2008); pero no basta con hacer que las cosas ocurran, sino que tienen que hacerse bien, con eficiencia, eficacia y de cara al mercado con resultados concretos, y para que esto ocurra la gerencia implica la coordinación de todos los recursos disponibles en la empresa (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos establecidos.

En este caso, se advierte que los gerentes deben desarrollar sus habilidades, destrezas y conocimientos para que en conjunto con sus colaboradores alcancen los objetivos determinados para un momento dado; en otros términos, el gerente tiene que adquirir hoy los conocimientos y habilidades que le conferirán la efectividad del mañana.

En cierto modo, la Gerencia Educativa también se encuentra inmersa dentro de esta concepción de la gerencia en general, pues no debe olvidarse que también cumple con todos los procesos gerenciales a la hora de determinar su accionar y obligarse a establecer políticas , estrategias y acciones académicas, financieras y operativas que permiten establecer sistemas y procedimientos eficientes y de calidad que aseguren altos grados de pertinencia social mediante una apropiada supervisión y control de gestión de sus actividades.

De igual manera, la Gerencia Educativa constituye un reto en la educación actual; es una tarea que representa una altísima responsabilidad que debe ser asumida especialmente por quienes dirigen las instituciones educativas. Este liderazgo, comprometedor y exigente por demás, requiere de capacidad gerencial, y del seguimiento de un proceso que permita aglutinar una serie de factores colectivos, individuales, humanos y sociales para cambiar en beneficio de la tarea, del entorno y del comportamiento institucional, el estado de las cosas que trastocan la eficiencia y la eficacia de la labor encomendada y transformarla bajo la influencia de un líder que responda a las circunstancias resultantes de la actividad de la organización, con mentalidad abierta, con mentalidad transformadora de la realidad y además, conocedor de la esencia y la conducta humana y de la suya propia.

En cierto sentido, la educación en Venezuela, se ha visto influida por diversos factores o circunstancias externas como internas derivadas en cierto modo de la poca o nada actitud gerencial de los que la dirigen, por lo que se exige un cambio de enfoque, una restructuración, que debe partir, desde realizar cambios en las organizaciones educativas hasta adoptar nuevos lineamientos de cómo manejar los recursos humanos con que cuentan en la actualidad las organizaciones educativas.

Esencialmente, el manejo de los recursos humanos es uno de los principales retos a los que se enfrenta la gerencia moderna, no escapa de ello la educativa, siendo uno de los aspectos que debe abordar el líder educativo y que le demanda mayores conocimientos y habilidades para enfocar su actuación en las personas, debiendo dejar aflorar sus habilidades en el trato personal con su entorno humano. Así, Robbins y Coulter (2005) señalan que entre las habilidades de los gerentes están las habilidades de trato personal que: “Consisten en la capacidad de trabajar bien con las personas tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que las posean son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e influir entusiasmo y confianza” (p. 12).

En este contexto, la gestión de los recursos humanos expresa los contenidos que se asocian con los mandos de trabajo, en los cuales debe dársele importancia y administrarse los conceptos operacionales que giran alrededor de éste. Este proceso socio-técnico obliga al uso de las prácticas socio laborales de contenido racional y organizativo que sustentan la práctica diaria de las organizaciones, además permite desarrollar y realizar las prácticas culturales de cada organización (Delgado, 2007).

Es por ello que, resultaría perjudicial para la organización que el gerente o líder permaneciera ajeno al trato y al análisis de las personas y de los grupos que interactúan en la organización; por lo que las relaciones interpersonales resultan imprescindibles a la hora de mantener una comunicación efectiva con los grupos. Pero si bien es cierto, que se aboga por un líder educativo conocedor de esas personas y de los grupos que interactúan en la organización, no es menos cierto, que este debe involucrarse con el comportamiento de esas personas y de los grupos, puesto que estos van a influir en la dinámica y en la cotidianidad de la misma.

Como bien lo señala Chiavenato (2009): “En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia reciproca entre las personas y las organizaciones.” (p.6). Por lo demás, toda organización requiere de un proceso de interacción tanto interna como externa, lo que le da un mayor valor agregado al alcance de sus objetivos; así, el comportamiento organizacional está visto como un factor importantísimo que ayuda y sirve de apoyo a los gerentes para manejar mejor los asuntos de la organización, con mayor eficacia y prepararse para enfrentar problemas y situaciones propios de la organización.

En cierto modo, el gerente educativo debe aprender a trabajar en equipo, resolver conflictos, adoptar nuevos enfoques de resolución de conflictos, posicionándose en el buen desempeño laboral, preparándose para convertirse y actuar como un líder con un nuevo enfoque mental como docente y como gerente y, desarrollando políticas de formación permanente, para lograr los cambios requeridos en el comportamiento

organizacional (directivos, docentes, empleados) deben redefinirse los roles cotidianos desempeñados y fomentar el liderazgo transformacional educativo entre los miembros de la institución, que sea capaz de provocar un cambio positivo y transformador para lograr los objetivos comunes de la organización.

Asimismo, el gerente educativo debe aprender a manejar a la institución, porque estas no funcionan solas, ni mágicamente, ni tienen éxito por osmosis: “Deben ser administradas y los ejecutivos o gerentes que las dirigen deben conocer el capital humano que hace funcionar a esa organización” (Chiavenato. 2009, p.6). Entre otros aspectos, se señala con no poca frecuencia, que el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano, y es por ello, que es necesario tener habilidades para saber tratar con personas de distintos caracteres y personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellas.

En muchos aspectos, es importante el conocimiento que el líder educativo tenga del ambiente organizacional, porque ese conocimiento le va a permitir entender mejor a la organización, el lado humano de la organización, y por lo tanto, actuará con mayor propiedad en la conducción y administración de la institución que dirige, puesto que es un campo del conocimiento humano ligado al funcionamiento de las organizaciones. Evidentemente, es necesario enfatizar, que el liderazgo, es la vía más expedita para renovar y cambiar a las organizaciones y convertirlas en exitosa, pues permite al líder influir en las personas de la organización, aglutinándolas alrededor de esta, y provocando por supuesto, cambios en su comportamiento. El líder debe utilizar la influencia que ejerce sobre sus seguidores para conseguir comportamientos favorables en beneficio de la organización, desarrollar una visión de futuro, definir los lineamientos a seguir, comunicar y pedir ideas a los subordinados y hacer que estos se comprometan y los inspire a superar obstáculos.

En otro orden de ideas, el líder o gerente debe tener como visión crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento

de sus miembros hacia lo que se desea logra, de no hacerlo, colocaría a esta en un plano de desorientación; visión que sólo se logra cuando trabajan unidos líderes liderados y organización en un contexto donde prime el beneficio común. Por otro lado, es de elevada importancia, que el gerente demuestre habilidad humana para trabajar con personas, en el trabajo de equipo, estimulando un ambiente de compromiso con la misión, la visión y los valores de la institución; es la habilidad para crear un clima y un comportamiento organizacional efectivo, y así mismo, generar una conducta humana acorde con los lineamientos de la institución. La presencia de gerentes educativos capaces de generar cambios de conducta, desde la base del liderazgo transformacional con habilidades y destrezas en las relaciones interpersonales, amplios conocimientos del comportamiento organizacional, permitirá que en toda organización se canalice el esfuerzo colectivo de lograr apoyo mutuo, intercambio de intereses, solución a los problemas, con el concurso de todos los miembros.

Es preciso reconocer que, el desconocimiento o manejo incorrecto del comportamiento organizacional, imposibilita al gerente definir las relaciones con los demás miembros, toda vez que debe considerar que la organización es una unidad social o lugar de trabajo donde la gente unida trabaja para lograr objetivos. Dentro de estos mismos lineamientos, a través del diagnóstico realizado en la institución en estudio Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II” ubicada en la Parroquia San Blas, Valencia, estado Carabobo, se ha podido constatar, que la autoridad del gerente es en ocasiones rebasada por conflictos que se presentan entre personal docente y directivos, lo que demuestra que existe rivalidades y antagonismos entre los miembros de la institución lo cual se verifica por el hecho de la antigüedad en los cargos, provocando un ambiente tenso y cargado de hostilidad. Además, en cuanto a la Toma de Decisiones por parte del gerente, no existe el compromiso del personal de la institución para acatar y adecuarse a estas, ni tampoco el gerente asume una postura con miras a enfrentar la situación dada. El clima y el comportamiento de la

organización evidencian que cada miembro asume una postura personal totalmente ajena a los problemas que enfrenta la institución. Por lo tanto, se evidencia de estas situaciones que existen debilidades en el cumplimiento de las funciones del gerente, sobre todo con lo relacionado a la gestión de los recursos humanos, creándose conductas que contrarían el espíritu y razón que debe prevalecer en toda organización como lo es el trabajo en común.

De manera general, se observa que en cuanto a la gestión de los recursos humanos y la incidencia de estos sobre el comportamiento organizacional de sus miembros, en dicha unidad educativa los problemas están referidos esencialmente: a la capacidad para gerenciar del director, su actitud y disponibilidad para establecer y realizar gestiones en cuanto a la gestión del recurso humano que allí labora, así como para establecer reformas o normativas para regular dicho recurso, y la capacidad para ejercer las funciones gerenciales para controlar, dirigir y orientar al personal docente como a los demás miembros de la institución.

En base a estas circunstancias y situaciones expuestas en esta problemática, surgen varias interrogantes que sirven de reflexión:

¿Cómo a través de un modelo de gestión de recursos humanos se potenciará el comportamiento organizacional? ¿Existirá la factibilidad para la implementación de la propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos? ¿Cómo el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos potenciará el comportamiento organizacional en la Unidad educativa Batalla de Vígirima II?

OBJETIVOS

Objetivo General

*Proponer un modelo de Gestión de Recursos Humanos para potenciar el comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”, ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

*Diagnosticar la necesidad de proponer un modelo de gestión de recursos humanos en la Unidad educativa “Batalla de Vigirima II”.

*Realizar un estudio de factibilidad para la implementación de la propuesta.

*Diseñar un modelo de Gestión de Recursos Humanos para potenciar el comportamiento organizacional en la Unidad educativa “Batalla de Vigirima II” ubicada en San Blas, Valencia, Estado Carabobo.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Parte la justificación de este proyecto de investigación, esencialmente, en establecer los alcances del papel del gerente educativo para mejorar el comportamiento de la organización en la cual se desempeña a través de la gestión eficiente de los recursos humanos; analizando la dinámica, definiendo las características generales del funcionamiento de la institución. Además, que debe tomar en consideración que cada organización tiene su propia cultura organizacional, y por lo tanto, tiene sus propios valores y creencias.

Se justifica igualmente, en la necesidad de que se produzca un cambio profundo en las organizaciones educativas actuales, cambios que deben estar dirigidos al trabajo conjunto de todos los miembros de la institución para lograr alcanzar los objetivos trazados. Asimismo, las organizaciones educativas deben enfocar su desempeño

desde un punto de vista más humano con relación al tratamiento del recurso humano, para así dejar de ser organizaciones rígidas e ineficientes, además que debe entenderse que las instituciones educativas son el eje de la sociedad por lo que sus decisiones y sus actuaciones tienen un alto impacto entre los miembros de la misma.

Está claro que, la importancia de las personas se hace evidente en todas las organizaciones, cualquiera sea el estilo de gerenciar, una institución educativa o cualquier otra. La dirección tiene una influencia significativa en todos los procesos que marcan la vida diaria de una institución y cada uno de los elementos que se producen en su seno afectan desde el comportamiento del personal, al alumnado, a las coordinaciones, en la estructura del trabajo, la planificación, la supervisión de la tarea, la supervisión del personal y muchos otros factores que forman parte de la esencia del quehacer educativo. Merece particular mención, que hoy día las organizaciones, priman el trato con las personas para aprovechar las características y talentos de cada una de ellas; y es por ello que juega papel importante en la conducción de las organizaciones educativas la gestión de los recursos humanos que se ocupa de las prácticas relacionadas con las personas dentro de las organizaciones, en estos casos, las personas se convierten en parte activa de las organizaciones, conformando un elemento más del comportamiento organizacional.

En ese sentido, se hace necesario determinar las fallas y necesidades que presenta la institución Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”, ubicada en la parroquia San Blas, Valencia, Estado Carabobo, para proponer un modelo de gestión de Recursos Humanos para potenciar el comportamiento organizacional, con la finalidad de aportar posibles soluciones y beneficios en la misma; a la vez que otras instituciones puedan beneficiarse de esta investigación, así como también pueda servir de apoyo a otros investigadores en el área de los recursos humanos y el comportamiento organizacional como una vía para mejorar y fortalecer el proceso gerencial educativo.

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se llevará a cabo en la Unidad Educativa “Batalla de Vígirima II” ubicada en San Blas, Valencia, Estado Carabobo. Asimismo, la población se centrará en el personal docente de la unidad educativa en estudio, en el lapso comprendido entre 2011-2012.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Expuesta la situación problemática y señalados los objetivos generales y específicos que orientan esta investigación, se procede a señalar, el Marco teórico, que comprende: los antecedentes de la investigación, bases teóricas, las teorías que sustentan la investigación, bases legales y la definición de términos básicos respectivamente.

Se toma en consideración la investigación realizada por Rivero (2010): “Estilo de liderazgo en la coordinación Académica del colegio Universitario de Administración y Mercadeo, sede Industrial, valencia”, con la finalidad de analizar el estilo de liderazgo del Coordinador académico del colegio Universitario de Administración y Mercadeo sede Industrial. La investigación correspondió a un diseño de campo de

tipo descriptivo, ya que se recolectaron los datos de la realidad en forma directa. La población estuvo conformada por 228 docentes y 09 del personal administrativo, la muestra fue de tipo estratificada proporcional siendo 38 personas entre coordinadores de área y docentes especialistas. La técnica de recolección fue la encuesta; utilizando como instrumento el cuestionario, con una estructura policotómica con tres alternativas de respuestas: Siempre, Algunas Veces y Nunca. Las conclusiones señalan que el Coordinador Académico carece de un estilo de liderazgo que permita la efectividad para el logro de los procesos gerenciales, pilar fundamental para motivar a las personas y generar potencialidades y atributos de cada uno de los subordinados, por lo que se recomienda que el Coordinador académico adecue el estilo de liderazgo en la gerencia educativa, y ser aplicado a la institución en el proceso gerencial. Se utiliza este antecedente, porque aporta a la investigación, el análisis del liderazgo, además de recomendar ejercerlo para aplicarlo y adaptarlo a la gerencia educativa.

De igual forma, se reseña la investigación efectuada por Aular (2008) denominada “Estrategias Gerenciales que optimicen las funciones del coordinador pedagógico en la escuela Bolivariana san José de Los Chorritos del municipio libertador del Estado Carabobo. La misma respondió a la modalidad de proyecto factible y el diagnóstico se basó en una investigación documental y de campo. La población estuvo conformada por 36 docentes y 4 directivos del plantel, los mismos fueron objeto de estudio. La muestra utilizada en la investigación fue de tipo censal a través de la tabla de determinación del tamaño de la muestra según Krejcie y Morgan 1975, siendo la muestra de 20 docentes y cuatro directivos. La recolección de datos se efectuó a través del juicio de coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples. La técnica de análisis se presentó en tablas y gráficos de frecuencias de acuerdo a las dimensiones e indicadores de las variables de estudio. Los resultados obtenidos arrojaron en esta investigación la siguiente conclusión: el desempeño del coordinador pedagógico en relación a sus funciones no son óptimas y el mismo carece del perfil

profesional competitivo, ya que no posee las herramientas necesarias para ejecutar la acción pedagógica. Basada en esta conclusión la autor recomendó implementar estrategias gerenciales que permitan al coordinador pedagógico la optimización de sus funciones en su desempeño educativo. Aporta a esta investigación el análisis sobre el control y seguimiento de la gestión pedagógica administrativa.

Igualmente Camperos (2008), desarrollo una investigación, titulada: “ Factores del ambiente laboral que determinan las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes en el Liceo Bolivariano “ Luis Sanojo” con el propósito de analizar los factores del ambiente laboral que determinan las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes en el Liceo Bolivariano “Luis Sanojo”, utilizando como apoyo conceptos fundamentales como relaciones interpersonales, comunicación y los factores existentes del ambiente laboral. El diseño de la investigación fue de campo de tipo descriptivo. La población está integrada por setenta y cinco (75) docentes de la institución, los cuales se constituyeron como la muestra. Se concluyó en esta investigación que las relaciones interpersonales y la comunicación entre los docentes y directivos se muestra débil, puesto que la coordinación relacionada con las actividades administrativas toma poco en cuenta las metas y necesidades de la institución y del personal. Aporta a esta investigación, los factores que deben considerarse en el puesto de trabajo para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales.

En este orden de ideas, se consideró el estudio realizado por Orcial (2007) llamada: “Participación y contribución de la mujer profesional en la gestión de recursos Humanos. Referencia organismo público de la Gobernación del Estado Carabobo, Venezuela. El propósito de esta investigación fue diagnosticar la participación de la mujer profesional en la gestión de los recursos humanos con el fin de determinar su contribución en este campo. Estuvo enmarcada la misma, en una investigación de campo, descriptivo, de diseño no experimental. Los sujetos en estudio lo conformaron 42 mujeres profesionales pertenecientes a la Gobernación de Carabobo. Para llevar a

cabo la recolección de datos se utilizó un cuestionario aplicados a estas mujeres profesionales; el análisis de los datos se realizó por medio de la estadística descriptiva. Los resultados obtenidos sirvieron de fundamento para concluir: en ninguno de los subsistemas la mujer profesional participa ni contribuye en la gestión del recurso humano. Por lo tanto, se elaboraron las recomendaciones siguientes: La implementación de talleres en donde asistan y participen las mujeres profesionales de manera que contribuyan con la consecución y desarrollo de las estrategias de los subsistemas en beneficio del recurso humano. Aporta a esta investigación el marco conceptual acerca de los subsistemas de Recursos Humanos.

Asimismo, Villegas (2007), realizó una investigación a la cual llamó: “Comportamiento organizacional de los Docentes de la Unidad Educativa Colegio “Luisa Cáceres de Arismendi” Fe y Alegría, capacitados en el Programa de formación de educadores populares proyecto 10”, con la finalidad de determinar el comportamiento organizacional de los docentes de la unidad educativa, en cuestión capacitados en el programa de Formación de educadores populares “Proyecto Diez”. La población estuvo conformada por cincuenta y tres (53) docentes de la institución, usando como instrumento la escala de estimación de tipo categorías de frecuencia, estructurado en veinticuatro ítems. Es una investigación de tipo descriptivo, de naturaleza cuantitativa. Se consideró este estudio, por el desarrollo y análisis del comportamiento organizacional.

Por otro lado, Leal (2005), llevó a cabo un estudio denominado: “La Gerencia Estratégica y el manejo de los recursos Humanos en la Alcaldía de san Diego, estado Carabobo”, con el objetivo de aportar una propuesta de gerencia de recursos humanos, bajo una perspectiva de planificación estratégica, para la alcaldía del Municipio san Diego del Estado Carabobo. La investigación estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto Factible, puesto que cumplió con las fases de: diagnóstico, factibilidad y diseño. El diagnóstico partió de las técnicas, que permitieron recopilar la información a través de consultas de fuentes documentales. Se aplicó la fórmula de

muestreo de proporciones, quedando la muestra representada por veinticinco funcionarios conformada por directores y jefes de división. Asimismo, los resultados permitieron concluir que las deficiencias en los subsistemas de selección e inducción, evaluación del desempeño, adiestramiento de personal y el desconocimiento de los principios corporativos de la institución por parte de las instituciones con respecto al personal inciden en su desempeño y en los procesos corporativos. En base a este resultado, se presentó la propuesta mediante lineamientos estratégicos respecto a los principios corporativos y los procesos de selección e inducción, evaluación del desempeño y adiestramiento de personal. Se tomó como aporte a esta investigación, por los conceptos de selección, inducción, evaluación del desempeño, adiestramiento de personal y por las recomendaciones sobre cómo enfocar los principios corporativos en una organización.

Es de hacer notar, que Rosas (2004) elaboró una investigación llamada: “Las nuevas Orientaciones de la Gestión de Recursos Humanos en el ámbito de la Administración Pública y su relación con los entes Descentralizados”. Cuyo objetivo principal, fue describir las nuevas orientaciones de la Gestión Pública en cuanto a los Entes descentralizados en el área de recursos Humanos en Venezuela, tomando el caso representativo de la Gobernación del estado Carabobo. La metodología aplicada para la realización del presente trabajo se correspondió con un diseño que en cuanto al nivel es descriptivo, apoyado en una investigación documental. Se concluyó en el presente estudio, que las estructuras de recursos humanos continúan manteniendo una función tradicional donde predomina la existencia de un trabajo netamente operativo manteniendo un alto interés por actividades que tienen que ver directamente con el pago de salarios, vacaciones, bonos y otros. El modelo está centralizado en cuanto a las funciones básicas del recurso humano, como la estandarización de funciones en cuanto a los cargos claves ya que los perfiles están definidos por el órgano central de Recursos Humanos, tal como lo es la Oficina de Planificación de Personal. Se concluye y recomienda en este trabajo, mantener el

esquema de dependencia de la administración pública centralizada y estandarizar los procedimientos de manejo de personal en cada una de las gobernaciones. Aporta a esta investigación la importancia de las funciones básicas del recurso humano.

De modo similar, Hernández (1990), llevó a cabo una investigación titulada: “La capacitación de los recursos humanos y su relación con la productividad empresarial”. Plantea este estudio, que uno de los principales problemas que enfrentan las empresas en la actualidad es el manejo de los recursos humanos con que cuenta, pues a través de esto, por un lado se mide la capacidad y productividad de la empresa, y por otro lado, los niveles que la misma debe alcanzar para traducir sus esfuerzos en un mínimo costo y un máximo beneficio, en razón de esto, la importancia significativa que amerita establecer como sus recursos humanos son nervio y motor fundamental de la empresa y como logra conectar con el esfuerzo realizado por la organización en virtud de esto, la perentoria necesidad de analizar con criterios objetivos la participación de los recursos humanos en la productividad empresarial. El trabajo de investigación busca determinar la relación existente entre la capacitación de los recursos humanos y la producción laboral.

Podría resumirse, que se utilizó el método hipotético-deductivo, ya que la investigación formula el problema en términos de variables causa-efecto. Se utilizó para la recolección de la información un estudio por encuesta en base a un cuestionario del tipo opinativo, aplicado a una muestra de treinta y seis empresas en la Zona Industrial Valencia, Estado Carabobo. De los resultados obtenidos se concluye en este estudio: que el nivel de capacitación logrado por los recursos humanos, está íntimamente relacionado a las mejoras alcanzadas en el proceso productivo y que las empresas que permiten a su personal capacitarse logran un mayor rendimiento y una mejor productividad, lo que se traduce en una gestión gerencial dinámica, eficiente, efectiva y pertinente en la búsqueda de lograr los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización. Aporta a esta investigación la

visión de los recursos humanos estrechamente relacionados con el proceso de producción y la capacitación del personal para lograr una gestión gerencial eficiente.

Bases Teóricas

Ninguna investigación puede ser tratada sin que se apoye en una debida conceptualización, la cual se desarrolla a medida en que se relacione con la naturaleza y el propósito del estudio. Por ello, se reseñan las bases teóricas las cuales se presentan a través de una serie de autores y sus criterios los cuales se detallan en función de sustentar esta investigación.

Gestión de Recursos Humanos

A título ilustrativo, puede definirse Recursos Humanos, de acuerdo a Chiavenato (2009) como: “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea” (p.94)

Por otro lado, gestionar este recurso como bien lo expresa Delgado (2007)

Se corresponde con el acto y efecto de manejarlo o administrarlo, con lo cual hablamos de Gestión de Recursos Humanos. Al analizar el contenido semántico del término gestionar, se infiere que es el proceso que permite hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En línea con lo anterior la gestión de los recursos humanos implica el proceso que permite hacer diligencias conducentes a facilitar que los recursos humanos contribuyan al logro del negocio, es decir, al logro de los objetivos organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos. La acción y efectos nos ubican entonces en dos direcciones, por cuanto alude al proceso y a las consecuencias del mismo (p. 31)

De igual manera, la gestión de los recursos humanos, supone desde la perspectiva de lo humano superar la barrera de que todo lo que entra al sistema son recursos previsibles y manejables, cuando en realidad debe tomarse en cuenta la existencia de factores emocionales que irrumpen con fuerza y complejidad (generalmente agentes sociales) y desvía la visión de la gestión a otro plano. En otro orden de ideas:

La revalorización del conocimiento, las aptitudes, el reconocer lo bio-psico- social y cultural de las acciones (capital humano) unido al hecho cultural organizacional (capital estructural) y a la capacidad del manejo de la incertidumbre creciente (capital relacional), estructura una complejidad intelectual e implica una nueva dimensión de la acción organizativa de lo humano. Se debe reinventar el camino que asegure una nueva visión de la gestión. Las comunicaciones, el emocionar, el liderazgo y el proceso de revalorización de lo intelectual sustentada en competencias, desplaza los contenidos de gestión como acción creadora de nuevos espacios de complejidad. Las sociedades exitosas han reformulado sus estrategias en base a estas nuevas realidades construidas en escenarios móviles, signados por inestabilidad e incertidumbre. (Ob cit)

En relación a lo anterior, el autor indicado anteriormente plantea de manera fehaciente la realidad que supone una gestión de recursos eficientes y cónsonos con la realidad actual del proceso organizativo cuando expresa: “La gestión de los recursos humanos da cuenta del conjunto de prácticas gerenciales que permiten la articulación de la fuerza de trabajo a la fuerza que asume la organización del trabajo y el sistema productivo que le sirve de referencia” (p.33)

En tal sentido, el problema de los recursos humanos en las últimas décadas es de una importancia vital, ya que se origina de las teorías que se ocupan del problema de la gestión del recurso humano, además de las experiencias particulares de cada

organización. En virtud de ello, los recursos humanos son el pilar del cual se desprenden temas básicos como: pertenencia, permanencia, desarrollo e integración dentro de las organizaciones.

Señala en ese mismo orden, Chiavenato (2007), que desde sus orígenes el campo de los recursos humanos se basaba en la naturaleza de las personas, afortunadamente esta concepción quedó en el pasado debido a la influencia de la teoría de la Administración, a las necesidades mediatas e inmediatas de las organizaciones e incluso como resultado del desarrollo de la ciencia. Es por ello, que las organizaciones hoy día están aprendiendo a relacionarse con la gente de manera más humana y participativa

Por otro lado, Chiavenato ha señalado insistentemente en que por su naturaleza la administración o gestión del recurso humano, requiere que la práctica esté dirigida a obtener el bienestar social de los involucrados. No obstante, en concordancia con lo expresado por él, la gestión de los recursos humanos gira alrededor de una visión sistémica, la cual considera a las organizaciones, a los grupos y a las personas como sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes; conformada por procesos como: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control, además de la importancia del concepto de calidad laboral. A tal efecto, el cambio de enfoque ha logrado desplazar conceptos como productividad, especialización, adecuación al cargo, remuneración, por conceptos como: actitud, calificación, potencialidad, educación y compensación, lo cual conlleva a plantearse estrategias distintas que pasan por la comprensión, dinamismo y participación del hombre. Así, señala que:

Las personas constituyen el capital humano de toda organización. ¿Son los talentos que posee y retiene la organización? La respuesta será afirmativa, en cuanto, las organizaciones buscan y conservan a sus principales activos: Las personas. Ellas poseen habilidades, competencias y conocimientos que son imprescindibles para el éxito de la organización (...) Sin embargo atraer talentos a una

organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente. Será negativa la respuesta, porque no basta tener talentos en la organización, es necesario saber utilizarlos. Esto depende de dos factores: el diseño y la cultura organizacional (p. 188).

En consecuencia, la administración de las personas, es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia. El nuevo enfoque gerencial, no se basa en la administración de personas, sino en la administración con las personas, quienes serán la riqueza del futuro. El capital intelectual, que poseen cada una de las personas que laboran en la organización ocupará el lugar de la moneda financiera del mañana y será el principal recurso de la organización. No obstante, será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional.

Es de hacer notar, que el recurso humano constituye el principal patrimonio de las organizaciones, es por ello, que las organizaciones más desarrolladas privilegian el trato personalizado para beneficiarse de las habilidades y competencias de cada miembro; pues cada una de estas personas que integran la organización presentan características y comportamientos individuales que dependen de las características de la organización.

A lo expuesto anteriormente, debe asumirse que cada uno de los miembros de una organización, es una persona diferente entre sí, que tienen personalidad propia y particular, con habilidades, destrezas y competencias, indispensables no sólo para una adecuada administración de los recursos de la organización sino también para un adecuado comportamiento dentro del seno de esa organización. Las diferencias

individuales que necesariamente deben existir no pueden ser dejadas de lado ni desechadas, pues deben visualizarse como una oportunidad para obtener aportes en función de los objetivos de la organización. A tal efecto, es por ello que se requiere, que las organizaciones desarrollen políticas respecto de los recursos humanos en función de la racionalidad, filosofía y cultura de cada organización.

De esta manera, Chiavenato (2007) indica en relación con las políticas de recursos humanos lo siguiente:

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De esta manera, las políticas son reglas para la acción (p.120).

Bajo esta circunstancia, cada organización debe implantar su política de recursos humanos de manera estratégica, de forma que se oriente hacia los distintos procesos como: selección, formación, carrera, evaluación, retribución, cónsonos con la estrategia gerencial de la organización y más aún, de acuerdo a sus necesidades y así, abarcar los objetivos de la organización ; debe igualmente considerar aspectos como: criterios de planificación o planeación que consideren la posición inicial y el plan de carrera que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización; así como, las fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización; igualmente tiene que considerar las políticas de selección de recursos humanos en donde se establezcan condiciones para la admisión en relación con aptitudes físicas e intelectuales, experiencias, potencial de desarrollo, que tomen en cuenta el espectro de puestos en la organización. Así mismo, es preciso que se determine la organización de recursos, para especificar los requisitos básicos del

personal como: físicos, materiales, intelectuales para el desempeño de las tareas y obligaciones.

Por otro lado, la dirección del personal en la organización implica el diseño de una estructura organizativa, la planificación, la comunicación y la toma de decisiones y la consecución de las funciones del personal mediante el Control y la supervisión, de las actividades como una manera de hacer seguimiento y evaluar todo aquello que se planeó, organizó y dirigió, a los efectos de corregir desviaciones en las actividades e implementar los correctivos necesarios. Al igual que, debe plantearse también políticas de evaluación del desempeño. Cabe aclarar, que la asunción y cumplimiento de estas políticas o funciones gerenciales quedarían en el vacío, si el gerente o director de una institución no sabe cómo dirigir a un personal, ni comprender las relaciones y los factores humanos que involucran sus operaciones, de tal forma que se logren los resultados deseados en la planificación.

Planificación de Personal

Ahora bien, de acuerdo con lo planteado por Chiavenato (2007): “La planificación o planeación de personal, es el proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzarlos objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizativa futura” (p. 150).

A este respecto, las organizaciones deben para alcanzar todo su potencial y disponer de personas adecuadas para el trabajo a desempeñar; esto significa que los gerentes deben tener la seguridad de estar en manos de personas capaces para desempeñarlos, esto requiere de mayor planeación de personal. Sin duda y como consecuencia de lo anterior, se infiere que el primer requisito de una planificación exitosa es la de realizar un diagnóstico, cuyo principal papel es la de identificar los factores sobre los

cuales se va a realizar la planificación para atender las necesidades y determinar los cambios que deben introducirse en la organización. En definitiva, toda organización debe poseer una política de planificación de recursos humanos, esta política debe estar fundamentada en la racionalidad, la filosofía y la cultura de la institución.

De igual forma, los gerentes deben estar conscientes, hacia donde deben dirigir el esfuerzo del grupo humano, sus relaciones organizacionales, el tipo de persona que necesita o las necesidades de capacitación, mejoramiento y nivel de profesionalismo de los recursos humanos. Es imprescindible señalar, que la planificación de los recursos humanos requiere de la elaboración e implementación de planes y programas para asegurar el número y el tipo de personas apropiado que requiere la organización en cada uno de los momentos en que se lleva a cabo. Como tal, la planificación de los recursos humanos se conecta de manera directa a las necesidades que evidencie la organización. Por otro lado, la planificación de personal respecto de los recursos humanos, es importante porque ayuda al logro de los objetivos organizacionales.

Habidas cuentas, Dollan, Valle, Jackson y Schuller (2007) manifiestan lo siguiente:

Uno de los fines de la planificación es determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. Mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y en general con la baja productividad. (p.83).

En este orden de importancia, tomando en consideración los fines de la planificación, podrían resumirse estos en los siguientes aspectos:

1. Reducen los costos ayudando a la gerencia detectar las carencias o excesos de recursos humanos y corregir desequilibrios.

2. Proporciona una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo uso óptimo de las actitudes del trabajador
3. Mejora el procedimiento general de planificación empresarial
4. Aumenta la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización
5. Proporciona una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de recursos humanos.

Haciendo énfasis en lo anterior, se aprecia que debe realizarse una investigación o diagnóstico interno en cada organización respecto de sus recursos humanos, a corto, mediano y largo plazo. Debe determinarse de manera mediata e inmediata lo que necesita la organización en este sentido, y cuáles son los planes futuros de desarrollo y crecimiento, lo que requerirá de nuevos recursos humanos. Naturalmente, que la investigación que se realice con este objetivo, debe ser continua y constante y debe abarcar todas las áreas y todos los niveles de la organización; investigación que debe concluir de manera irrestricta en la necesidad de personal, su perfil y las características del nuevo recurso que ingresa a la organización.

Es necesario acotar, que si la planificación resulta de la necesidad de proveerse de personal la organización, no es menos importante y merece particular atención, la capacitación de ese personal. En este proceso de planificación las necesidades de capacitación y mejoramiento de los recursos humanos son esenciales, puesto que es el factor clave para adecuar a cada persona a su puesto de trabajo y desarrollar la fuerza de trabajo que amerita la institución. Así mismo, observamos que Chiavenato (2007) hace referencias al concepto de capacitación en los siguientes términos:

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El

propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo (p. 371).

En tal sentido, la capacitación representa un mecanismo para impulsar el desempeño en el trabajo con eficiencia y excelencia en las tareas concretas o específicas del cargo; además de desarrollar las competencias de las personas convirtiéndolas en productivas mejorando su aporte a la organización. No en balde, la capacitación se considera que modifica sistemáticamente el comportamiento de los empleados. Es conveniente anotar, que la capacitación tiene que ver con el conocimiento y en la actualidad este es el recurso más importante. En ese sentido, Peter Drucker, citado por Chiavenato (2007), señala que: “que los gerentes son los responsables de hacer que el conocimiento sea productivo. Es más se trata de un desafío organizacional, que exige aplicar el conocimiento de forma más provechosa al conocimiento, el cual es bueno, cuando es útil” (p. 368).

En otras palabras, la capacitación representa un esfuerzo continuo de la organización por mejorar su calidad, eficiencia, por desarrollar las competencias y en consecuencia, beneficiar el desempeño de la organización. En resumidas cuentas, representa un factor importante de la administración de los recursos humanos; que además se aplica con la finalidad de proporcionar conocimiento, habilidades y destrezas para el desempeño en los cargos de este recurso. Es preciso señalar también, que la capacitación es cíclica y continua y comprende cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implementación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos en la capacitación.

Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal de acuerdo con el criterio emitido por Chiavenato (2007): “Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización (p.149). En otras palabras, puede considerarse un sistema de información del cual se nutre la institución para dar a conocer los ofrecimientos de puestos de trabajo al mercado laboral. En ese sentido, el fin del reclutamiento es el de proporcionar candidatos para lograr el funcionamiento de la organización. Así mismo, el reclutamiento procede a partir de la necesidad de proveerse la institución de recursos humanos para el presente y futuro. Consiste en la investigación e intervención de las fuentes capaces de aportar a la organización un número importante de personas que son necesarias para conseguir sus objetivos.

De inmediato se advierte que, cada organización posee su propia fuente y proceso de reclutamiento, todo va a depender de la estructura de esta, quién deberá diagnosticar por las técnicas que considere conveniente como atraer al candidato que responda a las necesidades, perfil y expectativas de la organización. Es de hacer notar, que con el proceso de reclutamiento, se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de dictaminar hacia donde debe enfocarse para captar los recursos humanos que requiere. Además este proceso de reclutar personal tiene sus fuentes de origen, las cuales pueden ser externas (hacia afuera) o internas (hacia adentro) de la organización. Esta es una decisión que solo le corresponde tomarla a la organización; la cual debe tomarla e implementarla identificándola con una planificación o planeación estratégica de recursos humanos efectiva. Ahora bien, en razón de sus fuentes, Chiavenato (2009) explica que:

El reclutamiento puede ser externo e interno. El reclutamiento interno actúa sobre los candidatos que trabajan dentro de la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades o puestos de trabajo más complejos o más motivadores. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que se encuentran en el mercado de recursos humano. Y por tanto fuera de la organización para someterlos a su proceso de selección de personal (p.117)

Dicho lo anterior, son evidente las diferencias entre el reclutamiento externo e interno. El reclutamiento interno se encuadra en la finalidad de buscar o dejar aflorar las competencias de empleados y trabajadores ya probados y conocidos en el ejercicio de sus funciones; en contrario el reclutamiento externo busca en el mercado de recursos humanos, es decir, que está fuera de su entorno. Con esto, la organización recibe grandes beneficios como experiencia, habilidades, conocimientos al momento de captar personal lo cual la fortalece en gran medida.

Además, Dollan, Cabrera, valle, Jackson y Schuller (2007) indican, que de hecho, la fase de reclutamiento de personal en el presente es una actividad dinámica, en la cual la organización sienta las bases para implementar sus propios mecanismos de reclutamiento. Es por ello, que estos autores definen el proceso de reclutamiento:

Como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no solo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que estos permanezcan una vez que han sido contratados. Naturalmente la actividad de reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de las normas que lo regulan (p.109)

Ahora bien, uno de los problemas que enfrentan las organizaciones, son los conflictos que se producen por la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez que han sido seleccionados abandonen la organización por no poder cubrir sus expectativas; y es entonces cuando implementando esta, sus propios mecanismos de reclutamiento intenta reducir esas probabilidades a través de la oferta de incentivos como una manera no solo de lograr la permanencia, sino que posiblemente aumente la atracción de candidatos a la organización.

Selección de personal

Para comenzar, la selección de personal forma parte del proceso de integración de los recursos humanos, al igual que el reclutamiento, son fases esenciales de un mismo proceso; la selección del personal por posición en contrario al reclutamiento, es una actividad de escogencia y decisión, de clasificación, que tiene por finalidad filtrar y restringir la entrada de candidatos, con ello se pretende escoger y clasificar los candidatos más competentes al puesto de trabajo.

En ese mismo orden de ideas, Chiavenato (2007), aporta el concepto de selección de personal:

Como el hecho de elegir al hombre adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos al más idóneo para los puestos que existen en la organización con la intención de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. La selección busca solucionar dos problemas básicos: adecuación de la persona al trabajo, eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (p. 169).

De igual forma, la selección de personal consiste en planificar, organizar y coordinar las distintas etapas de la selección de personal; se seleccionan las personas a ocupar un puesto, que puede realizarse interna o externamente.

Sin embargo, la selección de personal tiene ventajas y desventajas, porque significa una búsqueda compleja; así una mala selección puede producir inconvenientes legales futuros para la organización; ineficiencia en el puesto de trabajo si se elige a un personal que no posee ni el perfil ni las condiciones, capacidades ni habilidades que requiere el cargo lo que se traduce en un mal desempeño; pérdida de tiempo y dinero para la institución, pues elegir un mal candidato, implica volver a realizar el proceso de reincorporar a un nuevo candidato, lo que podría evitarse si se realiza la selección siguiendo los pasos metodológicos del mismo. (Chiavenato, 2009)

Del mismo modo, vale decir, que el proceso de selección de personal comprende dos vertientes importantes de acuerdo con Dollan y Otros (2007) las cuales son:

- a. La información sobre los candidatos a un puesto de trabajo
- b. La especificación de a quién se contratará.

No cabe duda a este respecto, cuando señalan lo siguiente:

La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto este satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo... No obstante en la actualidad se insiste además, en adecuar las preferencias de los empleados a las características del puesto de trabajo y de la organización (p.129).

Otro aspecto importante que debe resaltarse, es que en este proceso de selección, es que la competencia del mismo debe ser de los departamentos de recursos humanos, quienes son los que en realidad conocen las necesidades y las características del puesto de trabajo. Por otro lado, estos departamentos son los responsables de recabar la información precisa sobre los candidatos, la comprobación de referencias, la realización de pruebas, organizando entrevistas con los gerentes y los aspirantes. En resumen, la identificación y localización de las características personales del

candidato, es cuestión de sensibilidad humana y en especial de los efectos y repercusiones que tendrá para quién ejercerá el trabajo.

Organización de Recursos

En otro orden de ideas, la organización es una función mediante la cual se reúnen los recursos materiales, financieros y humanos y administrativos de manera ordenada, disponiéndolos de forma jerárquica y coordinada para alcanzar los objetivos y propósitos planteados. Por tanto, el proceso de organización de los recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros; dado que la gerencia significa administración de recursos escasos. Por recursos escasos debe entenderse los recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo, entre otros. Por tal motivo, los recursos con que cuenta la organización deben ser orientados a la consecución de la visión y metas concretas de la organización.

Es decir, que la gerencia debe tomar decisiones en cuanto, a la distribución de los recursos; decisiones que en determinados momentos no son satisfactorias para quien las toma, sin embargo, la estrategia global de la organización debe privar a la hora de distribuir los recursos. Los cuales pueden clasificarse en: recursos físicos o materiales, recursos financieros, recursos humanos, recursos administrativos; todos estos recursos requieren de procesos de administración complejos. Todos deben ser captados del ambiente, aplicados internamente al sistema, conservados, desarrollados y controlados, para que el sistema sea eficiente y eficaz (Chiavenato 2009)

Merece particular mención, en razón de lo señalado por Chiavenato (2009) que administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor manera posible, mediante la utilización y organización de los recursos disponibles al fin de alcanzar objetivos. Por otro lado, administración implica coordinar recursos humanos y materiales. Este planteamiento está inmerso en el siguiente señalamiento:

La organización es una empresa social a través de la cual se reúnen recursos diversos para lograr determinados objetivos. Sin recursos no hay manera de alcanzarlos. Los recursos son los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr objetivos, esto es los bienes y servicios que se consumen para la realización de las actividades organizacionales... (Ob cit).

Dentro de este orden de ideas, y con la intención de resaltar la importancia de los recursos organizacionales materiales, humanos, financieros y administrativos; puede decirse que los recursos materiales son necesarios para las operaciones básicas y diarias de la organización bien sea de servicios o de bienes. Están constituidos por: espacio físico, locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología, los métodos, los procesos de trabajo. De igual manera, los recursos humanos constituyen el zenit o punto central de toda organización, puesto que: “son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sea cual sea su nivel jerárquico” (Chiavenato 2009). Desde luego, organizar estos recursos implica una actividad sistémica, que permita descubrir los conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de personalidad del sujeto para adecuarlo al puesto de trabajo, lo cual tiene dos componentes interesantes: el perfil del puesto y el perfil del candidato.

Así también, los recursos financieros son de suma importancia para la organización, pues garantizan la obtención de los demás recursos; en cierta medida, son los que hacen posible que la organización se desempeñe con eficiencia y eficacia, ya que con los mismos se tiene la capacidad de adquirir lo que se requiere para funcionar. De igual manera, los recursos administrativos constituidos con todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Comprenden además, todos los procesos de la toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación, integración y dirección utilizados por la organización.

Dirección de personal

Esencialmente, dirigir implica mandar, influir, motivar a los empleados para que realicen tareas especiales. Asimismo, la relación y el tiempo son esenciales para las actividades de dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos; los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás a que se les unan; surge de los pasos de la planificación y la organización.

Al mismo tiempo, la dirección es la parte esencial y central de la administración a la cual se deben sujetar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De manera que, de nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata y coincide temporalmente con una buena dirección; en tanto, serán útiles todas las demás técnicas en cuanto permitan dirigir. Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las demás dinámicas, y de estas, la central es la de dirección, por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo. (Falcón, 2006).

Desde una perspectiva general, según Falcón (p.182) los administradores deben comprender la complejidad del comportamiento de los subordinados, la individualidad de las personas y sus personalidades, y de acuerdo con su planteamiento, a la hora de dirigir una organización deben considerar tres aspectos fundamentales:

1. Los empleados son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración, son miembros interactuantes de un amplio sistema social que incluye familia, las escuelas, las iglesias, partidos políticos, asociaciones civiles, entre otras.

2. Los empleados desempeñan diferentes roles, pero también son diferentes entre ellos de allí que las generalizaciones pueden llevar al administrador a cometer errores bajo el supuesto de que las personas son esencialmente similares. A menos que los administradores comprendan la complejidad e individualidad de las personas, es posible que apliquen equivocadamente programas de motivación, formas de comunicación y estilos de liderazgo.
3. Administrar y gerenciar implica lograr metas y objetivos organizacionales, vale decir, que obtener resultados, es importante, pero los medios para obtener resultados nunca deben violentar la dignidad de los empleados.

Si bien es cierto, que la dirección como parte del proceso administrativo, incluye la influencia sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas y objetivos trazados por la organización en la cual laboran estas personas, esa influencia debe ejecutarse en el marco del respeto a la dignidad y sus deficiencias y no deben mirarse como simples individuos promedio. De este modo, los gerentes y los administradores son los responsables de la creación, mantenimiento y mejora de un ambiente organizacional en el que los empleados laboren en grupo hacia el logro de las metas de la empresa y sus objetivos. De tal manera, que el éxito de la administración del personal radica en que mediante la función de dirección los gerentes y administradores ayuden a los empleados a que satisfagan sus propias necesidades y utilicen positivamente su potencial para contribuir a los propósitos de la empresa mediante el cumplimiento eficiente de sus funciones y de esa forma alcanzar el logro de los objetivos planificados de manera conjunta.

De manera que, es importante que el administrador o gerente conozca los puntos de vista de sus empleados, sus criterios y opiniones, en una situación determinada y esté dispuesto a tratarlos como corresponde. Debe comprender que en muchas ocasiones la situación o la realidad consisten en algo más que su criterio y sus valores personales; si desea interactuar con sus subordinados deben considerar y apreciar la

evaluación que ellos hacen de la situación o de la dinámica que se presente en la organización.

De cierta manera, dirigir significa hacer las cosas con eficiencia y eficacia, ya que toda organización debe considerarse desde el punto de vista de la eficiencia y de la eficacia. La eficacia permite visualizar el logro de los resultados, la eficiencia es una medida que permite la utilización de los recursos de la organización. De manera, que la eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer las cosas a fin de que los recursos se apliquen de manera consciente.

Finalmente, debe hacerse énfasis, en que la administración y la gerencia es algo más que dirigir una organización, incluye el diseño de una estructura organizacional, la planificación, la comunicación eficiente, la toma de decisiones efectivas y las correcciones en las desviaciones de las funciones del personal mediante el control.

Control de Actividades

En principio, la palabra control tiene diversos significados de acuerdo con el contexto en donde se aplique; si se considera en función de la esfera administrativa se tomaría como una función de la administración que forma parte del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. En ese sentido, el control tiene la función de dar seguimiento y evaluar toda aquella actividad que se planeó, organizó y dirigió a efectos de observar si se han producido desviaciones o variaciones y de efectuar las correcciones necesarias. Esta función de la administración consiste en medir, evaluar y corregir el desempeño con el propósito de asegurar que se alcancen los objetivos de la organización. En cierto sentido, si se pretende conocer si los esfuerzos administrativos y operacionales de una institución están siendo conducidos hacia el logro de los objetivos previstos, es imprescindible la evaluación de los resultados. Si los resultados no están dentro de lo razonable se espera, se apliquen medidas

correctivas. Esta evaluación y corrección, si es necesaria es lo que se conoce como control administrativo (Requeijo, 2008).

Así, el control puede aplicarse a nivel institucional (control estratégico), a nivel intermedio (control táctico) y a nivel operacional (control operativo) de las organizaciones. Además, control significa medio de regulación a efecto de mantener el funcionamiento dentro de las normas deseadas. Y de otra forma, puede tomarse como función de un sistema que restringe y limita a los participantes a efecto de que se sujeten a las normas deseadas de conducta. (Chiavenato 2007)

Algo semejante ocurre cuando los gerentes deben controlar a su personal, los costos, las finanzas, las ventas, el desempeño general de la organización, esto con la finalidad de conocer si los esfuerzos administrativos y operacionales de una institución, están siendo conducidos al logro de los objetivos previstos y están aportando los frutos deseados; y para ello, es imprescindible que posteriormente ocurra una evaluación de resultados lo que permitirá realizar las correcciones necesarias.

Por otro lado, el proceso de control está asociado a mediciones, a reunir y retroalimentar información acerca del desempeño y para ello es necesario establecer un programa de control de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados obtenidos con los planeados. En este marco de ideas, el control consiste en un proceso de varias etapas que contribuyen a asegurar el desempeño en las actividades y que este se ajuste a lo esperado, incluye varias etapas: medición del desempeño; retroalimentación de los resultados; comparación de los resultados reales con los planeados; corrección de las posibles desviaciones (Requeijo, 2008).

Ante esta perspectiva, no menos importantes son la medición del desempeño, la comparación de los resultados reales con los planeados y la corrección de las desviaciones observadas; las demás, pero debe resaltarse muy especialmente, la retroalimentación en el desempeño de las actividades de la organización, pues es esencial para el control, pues es de suma importancia para la motivación y el

desempeño de los empleados; sin ella no existe la ventaja de la información de cómo avanzan las metas y objetivos. Implica la revisión de datos significativos en cuanto al proceso que está siendo objeto de control, el envío al órgano interesado, el análisis de los datos para tomar decisiones correctivas y el reenvío a quien está siendo objeto del control con fines motivadores asociados a la evaluación y al autocontrol.

Evaluación del desempeño Personal

Siempre que se hace referencias al desempeño, de acuerdo a lo manifestado por Chiavenato (2007), lo que debe evaluarse no es el desempeño del puesto, sino el comportamiento de la persona que ocupa ese puesto. Este desempeño es situacional, lo que significa que varía de una persona a otra y depende de muchos factores que lo condicionan. Señala este autor, que el valor que se le otorga a las recompensas y la apreciación de estas depende del esfuerzo que el individuo realice. En este sentido, el esfuerzo de las personas depende igualmente de sus habilidades, capacidades y la preocupación que estas manifiesten por el papel que desempeñan dentro de la organización.

A tal fin, se conceptualiza la evaluación del desempeño como: “La apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2007, p. 243). Además, esto implica que toda evaluación que se realice sobre el desempeño debe necesariamente estimular el valor y las cualidades de las personas que forman parte de la institución, ya que esta, al igual que la selección forma parte del proceso de integración y selección de los recursos humanos al sistema de cada organización. Por otro lado, reitera este autor, que la evaluación del desempeño es una valoración que ocurre de manera sistemática y continua sobre la actuación de cada persona en función del papel o la actividad que desempeña dentro de una organización, las metas, los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo.(p. 45).

Ahora bien, considerando lo planteado por Chiavenato, esta evaluación debe convertirse necesariamente en un elemento que sirva para juzgar o estimular el valor, la excelencia y las competencias del personal, pero sobre todo la aportación que hace al negocio de la organización. Por otro lado, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, al gerente y a las relaciones entre ellos. Debe resaltarse, que en la actualidad es una técnica de dirección necesaria para determinar problemas de supervisión, administración e integración de las personas a la organización, el acoplamiento de las personas al puesto, la corrección de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y por consiguiente, sirve para establecer los medios y programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad de vida en las organizaciones.

Ahora bien, el desempeño se evalúa porque toda persona que forme parte de una organización debe recibir retroalimentación sobre su desempeño, para saber cómo está ejerciendo su trabajo y para realizar revisiones, correcciones y mejoras necesarias. Igualmente, para la organización es primordial conocer cómo se desempeñan sus miembros, como ejercen sus actividades; esa prioridad la ejerce en función de establecer en determinados momentos:

1. Recompensa, la evaluación ofrece un juicio que permite aumentar salarios, promociones, transferencias, muchas veces despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. Retroalimentación, la evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño como de sus actitudes y competencias.
3. Desarrollo, la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrán aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).

4. Relaciones, la evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que lo rodean (gerentes, pares, subordinados) porque saben que también evalúan su desempeño.
5. Potencial de desarrollo, la evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, entre otras.
6. Percepción, la evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas a su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
7. Asesoría, la evaluación ofrece al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a sus colaboradores.

Comportamiento Organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2009), se refiere el Comportamiento Organizacional: “Al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones” (p. 6).

De este modo, se basa el Comportamiento Organizacional, en aportes de la psicología y es un campo que trata el comportamiento de los individuos, su personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. También se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, sus normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. Por eso se señala, que el Comportamiento Organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

En ese sentido, uno de los desafíos que comprende el Comportamiento organizacional, para su comprensión, es que este puede ser observado sólo en forma

parcial, porque presenta aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de organización, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza. Todos estos aspectos superficiales del comportamiento organizacional pueden observarse sin mayores dificultades. Advirtiéndose pues, que toda organización parte de una estructura que representa las distintas maneras en que puede dividirse el trabajo dentro de ella, para que coordinándolo se alcancen los objetivos planteados. Por otro lado, la organización debe definir su Cadena de Mando, que le permitirá contar con un sistema de información adecuado compatible con la autoridad formal que se desprenden de los cargos existentes dentro de la organización, la cual tiene vigencia mientras dure el cargo, pero que debe cumplirse en función de generar confianza y credibilidad, a modelar y a respetar a todos los miembros de la organización. (Chiavenato, 2009)

Ante todo esto, es evidente que son esas acciones respecto de las cuales las personas que se desempeñan en la organización se encuentran dispuestas a acompañar a quien ejerce la autoridad en el esfuerzo por alcanzar el logro de los objetivos; en muchos casos la autoridad formal propicia el compromiso y el sentido de pertenencia sostenido en el tiempo. Bajo esta perspectiva, la máxima autoridad de una organización no necesariamente ejerce el liderazgo, a veces se resiste a los cambios propuestos por otros.

Asimismo, el Comportamiento Organizacional, de acuerdo a Chiavenato (2009, p.8) presenta una gran utilidad que radica en:

- 1.- Permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada.

- 2.- Ofrece vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo.
- 3.- Proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo.
- 4.- Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.
- 5.- Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable.

Dentro de este marco, es de suma importancia el Comportamiento Organizacional, porque nos ayuda a conocer, entender y a estudiar las personas con las cuales laboramos. En la actualidad, no es suficiente con que el administrador, director o gerente, tenga buenas habilidades técnicas, en estos tiempos se requiere que sean altamente competitivos, se exige que el gerente tenga habilidades para tratar con los demás y adicionalmente no basta que el miembro o empleado de la organización tenga buen sueldo; más que esto, es necesario que el ambiente donde trabaja sea agradable y que se sienta importante para la institución; esto depende de que el director tenga buena capacidad para el trato al personal, este se sentirá a gusto, y su empatía con la organización lo conducirá a una mayor socialización con los demás integrantes y producirá un elemento más de efectividad y mejoramiento en el comportamiento dentro de la empresa u organización.

Podría resumirse a continuación, que el comportamiento organizacional se relaciona con el estudio que la gente hace de la organización y como ese comportamiento afecta al rendimiento de esta última. Se relaciona indudablemente con el empleo o con las situaciones que tiene que ver con el empleo y es por eso que, los estudios relacionados con el mismo, se dirigen a hacer énfasis en el trabajo, el ausentismo, la rotación de los empleos, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia. Del

mismo modo, existe la percepción general, que el comportamiento organizacional comporta factores como: la motivación, comunicación, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y el liderazgo, entre otros factores no menos importantes. Por ende, es igualmente importante el estudio del comportamiento organizacional, porque las organizaciones son sistemas sociales que si se desea trabajar en ellas o dirigir las es necesario comprender su funcionamiento, ya que fusionan, personas, tecnología y humanidad. Por esta razón, “se considera al comportamiento organizacional como un compendio de actos y actitudes, que tiene sus raíces en las Ciencias Sociales como: La Antropología, Sociología, Psicología y Ciencias Políticas” (Chiavenato 2009)

Motivación Humana

De acuerdo a lo expuesto, entre los factores que se encuentran presentes dentro del comportamiento organizacional y que reviste suma importancia es el de la Motivación. De alguna manera, se señala que esta, es un proceso multifacético, que denota implicaciones individuales, administrativas y organizacionales; no es sólo lo que demuestran los miembros de la organización, sino que es un conjunto de aspectos ambientales que rodean el funcionamiento del entorno laboral y hace que el individuo se comporte de una determinada manera. Dentro de este marco, en los seres humanos la motivación engloba tanto los impulsos inconscientes como los conscientes, es decir, se relaciona la misma con el factor cognición en el hombre, que se refiere a aquello que las personas conocen de sí misma y del ambiente que las rodea y que se asocian a sus valores personales, influidos por el ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Desde esta perspectiva, con frecuencia se ha dicho en el campo de las organizaciones, una de las responsabilidades inminentes y obligatorias que deben ejercer los administradores, gerentes o directores (según el caso) de recursos humanos, es la de

motivar a los miembros de dicha organización, pues la falta de esta, es uno de los inconvenientes que afectan el comportamiento dentro de la organización. De acuerdo con esta premisa, se requiere que al frente de esa institución u organización exista un líder participativo, positivo, que inspire el trabajo de equipo, que sea capaz de lograr que el personal tenga una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación al trabajo y por supuesto un compromiso con la organización y sus objetivos. De todos modos, en vista de la importancia de la motivación y de los factores que en ella intervienen cada persona debe sentirse atraída por ciertas metas, dado que la Motivación Humana es un rasgo personal presente en unos y ausente en otros.

Sin duda alguna, la motivación humana, es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno.

Es por esto, que la motivación representa un reto para las organizaciones cualquiera sea su naturaleza, es uno de los mayores desafíos que debe enfrentarse a nivel organizacional. Hacer que las personas se sientan confiadas, decididas, dispuestas a comprometerse con los objetivos de la organización, además de infundirles estímulos para alcanzar el éxito en el entorno laboral; es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas. Como señala Chiavenato: “la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas” (p. 236)

Además, en el proceso de motivación convergen una variedad de factores que motivan a los seres humanos, no obstante las necesidades de los seres humanos son cambiantes, por lo que se hace necesario conocer cómo funciona este proceso. Algunas teorías, señalan que el proceso de motivación está dirigido a las metas y a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas.

De alguna manera, la motivación humana es imprescindible en el campo de las organizaciones, pues influye en el estado de ánimo de los miembros, ya que el mismo puede indicar el grado de satisfacción y la empatía del personal con su sitio de trabajo. Del mismo modo, considerando la opinión de Chiavenato (2009), cuando las personas se encuentran motivadas se sienten fortalecidas, involucradas en las decisiones que se toman respecto al trabajo. En caso contrario, no trabajan diligentemente a menos que haya poder, democracia, y valores compartidos. De acuerdo a esto, las administraciones deben motivar externamente a las personas, llevarlas hacia una dirección; situación que puede desencadenar resistencia en algunos casos, pero que si concentra en el comportamiento y el rendimiento, está actuando sobre elementos que marcan la diferencia y devienen en resultados positivos para la organización.

Sin duda alguna, y sobre las ideas planteadas por Chiavenato (2009), el ciclo motivacional de las personas para él comienza con una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. En otro orden de ideas, la motivación está íntimamente unida al clima organizacional, que hace referencias al ambiente interno que rodea a los miembros de una organización y se relaciona de igual forma con el grado de motivación de sus integrantes. En efecto, destaca la importancia de la motivación en el desempeño como un medio para alcanzar objetivos, en cierto modo, motivar a la personas para alcanzarlos, e incluso superar estándares de desempeño lo cual es fundamental para que una organización sobreviva en el mundo de los negocios; cada organización logra el desempeño que merece, y lo que le permite alcanzar los objetivos globales y el éxito en el mundo de los negocios.

En la misma línea de lo antes mencionado, la motivación del personal o talento humano de la organización es imprescindible para alcanzar las metas; en ese sentido, el gerente en su papel debe lograr que personal se sienta motivado y dispuesto a trabajo por la organización. Debe infundirle confianza, seguridad y estímulos,

recompensas, para que por medio de la motivación al trabajo se logren objetivos. Es necesario señalar, que los procesos para recompensar a las personas dentro de las organizaciones son elementos fundamentales para incentivarlas y motivarlas, siempre que los objetivos de la organización se cumplan o sean satisfechos. En este mismo orden de ideas, en las organizaciones actuales se maneja el criterio de que las personas dentro de la organización se sienten motivadas por una cantidad de incentivos como: el salario, los objetivos y las metas, que deben alcanzar la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal. En efecto, el premio o incentivo representan una recompensa tangible e intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización (decisión de participar) y una vez dentro de estas, contribuyen con su tiempo, esfuerzo y otros recursos válidos (decisión de producir).

En definitiva, además de remunerar a las personas es necesario incentivarlas continuamente para que alcancen mejores resultados. Es por ello, que las recompensas otorgadas deben ceñirse a un programa de incentivos, cuya función sea incrementar las relaciones de intercambio entre personas y organización. La forma de incentivar a su personal dependerá directamente de las necesidades que presente la institución. En todo caso, ante los premios o incentivos estamos en presencia de un refuerzo positivo dirigido al logro de los resultados deseados; esta teoría señalada por Chiavenato (2007) surge del hecho de que el comportamiento de la persona se debe a una de estas razones:

1. A que un tipo o nivel de desempeño específico siempre conlleva un premio
2. A que un patrón de desempeño específico fue premiado alguna vez, por lo cual será repetido con la expectativa de que el premio también se repita.

Comunicación Organizacional

Como es de suponer, toda comunicación se da con el fin de aumentar la comprensión, transmitir ideas y sentimientos y promover el entendimiento entre los hombres. Así mismo, el contenido de un proceso de comunicación, es lo que queremos transmitir, el mensaje que queremos hacer llegar, contenido este, que está unido a nuestros referentes culturales. De tal manera, que el contenido es la base para que el proceso de comunicación resulte adecuado y eficaz. Además de ser adecuado el contenido, debe tener consistencia, el conocimiento y la habilidad para correlacionar la información, así como también debe existir sintonía entre las partes.

Debe señalarse, que al igual que la motivación, la comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y consistencia en el comportamiento de las personas, Chiavenato (2009).

En este contexto, es importante señalar que toda organización debe contar con un buen proceso de comunicación, la dinámica de la organización se produce sólo cuando esta permite que sus miembros estén debidamente informados y conectados con el quehacer cotidiano de la misma. En cierto sentido, cuando se estudia la interacción humana y los métodos para cambiar e influir en el comportamiento, a decir de Chiavenato, la comunicación es el primer punto de análisis, puesto que es en este punto donde se presentan malos entendidos y conflictos que no permiten avanzar ni mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo, entre grupos y en la organización.

En líneas generales, la comunicación es esencial para los gerentes, pues les permite llevar a cabo sus funciones. En primer lugar, la comunicación es el proceso a través del cual se cumplen las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control; en segundo lugar, la comunicación es una actividad en la que los gerentes dedican una gran parte de su tiempo. En este orden de ideas, la comunicación Organizacional puede comprenderse como, el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por

la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a niveles jerárquicos, mientras otras se mueven en sentido lateral u horizontal. Es decir, que la comunicación organizacional no es perfecta, sino que sufre transformaciones a lo largo del proceso de comunicación, lo cual provoca que el destinatario reciba un mensaje diferente al originalmente enviado, pues la intención se convierte en el proceso de comunicación. (Ob cit)

Es de hacer notar, de acuerdo con lo señalado por Requeijo (2008), desde el punto de vista administrativo, las organizaciones son unidades sociales, agrupaciones humanas deliberadamente estructurales para alcanzar fines específicos y la forma en que pueden lograrlo eficientemente, es así como, mediante un apropiado sistema de comunicación en el cual las personas que trabajan en la organización transmiten, reciben e interpretan la información. En otros términos, la comunicación es un medio, no un fin. Hace posible el proceso administrativo, es un ingrediente esencial en la planificación, la toma de decisiones, el control de gestión y en casi todo lo que el gerente hace, pues le ayuda a identificar problemas, amenazas, debilidades y fortalezas, constituyéndose en un poder sin el cual no se puede intercambiar ideas y experiencias. (p. 89).

A tal efecto, la comunicación es necesaria para la coordinación la interdependencia entre las diferentes estructuras y puestos de trabajo, así como también resulta imprescindible para evaluar los procedimientos y los resultados del trabajo, en la organización.

En este contexto, la comunicación es un factor fundamental para los procesos de liderazgo y toma de decisiones, se debe utilizar los canales de comunicación formal para garantizar una comunicación efectiva sin rumores ni interferencias; se debe asegurar la confiabilidad de la información eliminando las barreras como la falta de claridad, distorsión, diversos significados, ya que la comunicación es un poder, como bien se ha señalado, para el gerente o líder cuando la red informativa funciona a

cabalidad y eficazmente (Requeijo,2008). En conclusión, una comunicación es efectiva cuando comprende los siguientes pasos: Claridad, fundamentación, empleo del instrumento apropiado, unificación de criterios, que esté bien distribuida y sea oportuna, además que pueda ser evaluada.

Por otro lado, el director de una institución, aun teniendo todos los recursos disponibles en el plano teórico, en lo personal debe desarrollar una comunicación efectiva y lo esencial en esta comunicación es tratar de entender a la otra persona; la base de toda comunicación está en las relaciones humanas, especialmente durante los conflictos, se impone el dialogo constructivo, la persuasión y el interés por los empleados. En líneas generales, es necesario destacar:

Las consecuencias de una comunicación personal y organizacional defectuosa y confusa van desde la desmotivación, desorientación y resistencia de los empleados, hasta la imposibilidad de lograr objetivos, metas de producción y gestión eficiente de la empresa. Si los gerentes tienen una comunicación deficiente con los colaboradores y empleados se pierde el rumbo del funcionamiento de la organización, por esto, la habilidad de comunicarse es una de las claves del ejecutivo exitoso; la atención a los detalles, las buenas relaciones con los empleados, la honestidad, la aceptación de la discrepancia y la sinceridad son complementos de una mejor comunicación (Ob cit)

Por así decirlo, la gestión comunicacional pasa por definir la identidad de la organización, que es parte de la cultura empresarial que modela la identidad, la personalidad y la imagen pública de la misma.

Relaciones Interpersonales

Es necesario señalar, que son las relaciones Interpersonales, son una interacción recíproca entre dos o más personas, que involucran además los siguientes aspectos: la

habilidad para comunicarse de manera efectiva, escuchar, la resolución de conflictos y la expresión de cada persona.

En lo que respecta, a las relaciones interpersonales, consideradas estas precedentemente como una interacción recíproca; puede expresarse que en la actualidad en el mundo organizacional, existe conciencia entre los gerentes que el factor más importante e influyente y de mayor eficiencia dentro de las organizaciones, es la calidad de las relaciones interpersonales entre sus miembros. En atención a lo señalado, la única vía para obtener resultados sobresalientes en el entorno organizacional es a través de una conexión positiva entre sus miembros. Por lo demás, en torno a las relaciones interpersonales, se crea toda una estructura para generar un ambiente de colaboración, considerado un elemento clave para gerenciar las relaciones humanas en el campo laboral

De todas maneras, no existe una base cierta sobre que crea, mantiene o deshace las buenas relaciones entre la organización y sus integrantes. Cuando una relación se rompe o se vuelve tirante, no se encuentra suficiente orientación sobre lo que hay que hacer para reconstruir tal conexión o relación y es obvio que mientras la tensión, el conflicto y la incertidumbre persistan, las actividades de la organización se verán afectadas. Debe resaltarse también, que no es que se niegue la existencia de conflictos en una excelente relación laboral, sino que deben tomarse estos conflictos para despejar diferencias entre las partes.

Es preciso reconocer, que dentro de una organización, es necesario y fundamental que las personas vean a los demás como seres humanos con vidas privadas dispuestas a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo; sólo así surgirán relaciones sólidas que influyen en un ambiente y comportamiento que permitirá lograr niveles extraordinarios de desempeño. Por otro lado, se debe combatir la crítica extrema y destructiva, así como las actitudes defensivas, y la inconveniencia de no permitir opiniones; situaciones que crean muros entre los empleados y directivos y marcan

distancia, además de que perjudican las relaciones interpersonales y conducen al fracaso cualquier intento de comunicación interpersonal (Schneider, 2008)

En un sentido real e ideal, las relaciones interpersonales deben caracterizarse por

- a) Honestidad y sinceridad.
- b) Libre de mentiras e hipocresías: lo que nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de enfrentar nuestra verdad con la verdad de los demás
- c) Respeto y afirmación: fomenta la libertad mutua que permite la creación de un espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas de uno y de los demás.
- d) Compasión, las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir compasión, es decir de identificarse con el otro, de ponerse psicológicamente en el lugar del otro.
- e) Comprensión y sabiduría, es la realización integral llevando a cabo la actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad

Ante lo expresado anteriormente, puede concluirse que las relaciones interpersonales constituyen un aspecto básico en la vida, no sólo en la vida diaria, sino también como profesionales; funcionando como un medio para alcanzar objetivos y metas, sino también como un fin en sí mismo que nos permitirá alcanzar niveles de satisfacción. Por lo tanto, la promoción de las relaciones interpersonales no puede ser algo efímero, sin importancia.

Toma de Decisiones

Cabe señalar, de acuerdo con Chiavenato (2009) que:

“La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción. Toda decisión implica seis elementos:

- 1.- Una persona que toma la decisión, o sea la que elige entre varias opciones de acción, es el agente que está frente a una situación.**
- 2.- Los objetivos que la persona que toma la decisión pretende alcanzar con sus acciones.**
- 3.- Las preferencias son los criterios que la persona que toma la decisión aplica para hacer su elección.**
- 4.- La estrategia es el curso de acción que la persona que toma la decisión escoge para alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible. De acción es el camino escogido. Depende de los recursos disponibles y de la percepción de la situación**
- 5.- La situación está formada por las condiciones que rodean a la persona que toma la decisión; muchos están fuera de su control, no tiene conocimiento de ellos y no los comprende, pero afectan su elección.**
- 6.- El resultado es la consecuencia o la resultante de una estrategia dada. (p. 226-)**

Poca duda cabe, que el proceso de toma de decisiones es complejo, porque están interviniendo en estos múltiples factores que parten desde las características individuales de quién toma la decisión como de la situación que presupone la necesidad de tomar la decisión; con la toma de decisión se propone alcanzar objetivos que están consustanciados con los procesos afectivos y cognitivos, de acuerdo con la personalidad, motivación, actitud, percepción y raciocinio que son elementos imprescindibles para definir el comportamiento dentro de las organizaciones.

Por lo general, las decisiones en las organizaciones varían en complejidad y pueden clasificarse en:

1.- Decisiones programadas. Son aquellas que se repiten. Son cotidianas, están bien definidas y siguen procedimientos establecidos para resolver el problema. Se trata de decisiones estructuradas porque los criterios de desempeño son claros, la información es adecuada y las opciones son fácilmente especificadas, además de que existe una relativa certeza de que la opción escogida tendrá éxito.

2.- Las decisiones no programadas. Son esporádicas y no cuentan con procedimientos definidos para resolver el problema. Se presenta cuando la organización no ha percibido una complicación y no sabe exactamente cómo reaccionar. No existen criterios claros; las opciones son imprecisas y no es seguro que la solución propuesta corrija el problema.

Por otro lado, Chiavenato (2009) citando a Simon señala:

Simon utilizó la teoría de la toma de Decisiones para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Según él, cada persona participa racional y conscientemente en la organización, elige y toma decisiones individuales sobre opciones de comportamiento más o menos racionales. Así la organización está permeada de decisiones que anteceden a sus acciones De acuerdo a él, la organización es un complejo sistema de decisiones. En las teorías anteriores se daba mucha importancia a las acciones y ninguna a las decisiones que las provocaban. Sin embargo, no solo los administradores toman decisiones. Todas las personas de cada área y nivel jerárquico toman continuamente decisiones, aun cuando no estén relacionadas con su trabajo (p.227).

De esta manera, de acuerdo al enfoque anterior, cada miembro que integra la organización participa de manera consciente e inconsciente y racionalmente en la toma de decisiones, y adopta la decisión que presenta mayor congruencia lógica con su personalidad, a la actitud frente a la situación y a la manera de cómo se percibe esta.

Ahora bien, la toma de decisiones no necesariamente surge cuando hay conflictos en las organizaciones, aun cuando están basados en discrepancias o puntos de vista disimiles que motiva y exige un análisis que puede poner fin o disminuir un determinado conflicto y cambiar las cosas al estado deseado. Sin embargo, teniendo en cuenta lo anterior, Chiavenato es de la opinión, que de manera irrestricta, la toma de decisiones se desarrolla en siete etapas a saber:

- 1.- La percepción de la situación que implica un problema.
- 2.- El análisis y la definición del problema.
- 3.- la definición de los objetivos.
- 4.- La búsqueda de opciones de solución o cursos de acción.
- 5.- La evaluación y comparación de opciones.
- 6.- La elección de la opción más adecuada para alcanzar objetivos.
- 7.- La implementación de la opción escogida.

Ahora bien, cada una de estas etapas se relacionan y ejercen influencias tanto en las otras etapas como en el proceso de toma de decisión mismo. De igual forma, respecto de estas fórmulas no siempre se siguen, puede ocurrir que se desechen unas y se desplacen otras, cuando la intensidad y la presión de la situación lo requieran o rebasen la situación dada. En caso contrario, no sólo se puede extender algunas sino también que se le dé mayor amplitud y tiempo para asumirlas.

De esta manera, los gerentes y administradores están enfrentados a situaciones en las que se ven constreñidos a tomar decisiones que pueden gustar o no al resto de la organización. Incluso en diversas ocasiones, estas decisiones no tienen la comprensión del personal que ejecuta las decisiones del director o administrador,

razón por la cual esté debe desarrollar una estrategia comunicacional que le permita filtrar y dar a conocer la conveniencia y bondad de estas decisiones. Finalmente, poder identificar la gravedad, profundidad y complejidad de la situación problemática, así como las herramientas y medio a utilizar para lograr la correcta solución de las situaciones mediante el proceso de toma de decisiones, es la tarea primaria y fundamental de todo gerente moderno.

Liderazgo Organizacional

En cierto sentido, el liderazgo, es un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia denota un consentimiento interpersonal, en la que una persona actúa para generar o modificar un comportamiento. Tomando en consideración esa relación de poder, puede decirse, que allí existen dos personas: una persona que lideriza y otra que se somete al poder del líder.

Si bien es cierto que, las organizaciones requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchas ocupan altos cargos en jerarquía (presidente, directores, gerentes) todos asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave e importante para el éxito de una organización. De hecho, en estos tiempos de cambios de paradigmas de las organizaciones, se plantea el problema de que no todo directivo de una organización es un líder y no siempre un líder ocupa un puesto de alta jerarquía. En consecuencia, el liderazgo no siempre implica administrar.

En relación con el Liderazgo, podemos señalar que es un conjunto de actividades, y sobre todo de las comunicaciones interpersonales, por las que un superior en jerarquía influye en el comportamiento de sus subalternos, en el sentido de una realización

voluntariamente eficaz de los objetivos de la organización. A esta apreciación, se le puede extraer cinco elementos que son constitutivo de la definición moderna de liderazgo: influencia, voluntad, comunicación interpersonal, capacidad de ayudar al grupo a definir y alcanzar objetivos, y superación y esfuerzo personal.

De hecho, considerando lo expresado por O'Donnell (2008) en el actual contexto organizacional, los avances tecnológicos, las expectativas y las realidades globales están transformando la forma en como las organizaciones se relacionan a nivel externo e interno; en consecuencia, la cultura y el trabajo organizacional están sufriendo transformaciones radicales. Los modelos de gerencia anticuados y rígidos se están dejando de lado por inadecuados para manejar la complejidad. Uno de los grandes desafíos es descubrir grandes líderes, proactivos, no sólo para las organizaciones, sino para las prioridades y necesidades de un mundo alterado.

Asimismo el liderazgo, depende de las necesidades que se presenten en una situación dada, consiste en una relación entre un individuo y un grupo, se basa en una relación funcional, que se presenta cuando un grupo aprecia en un líder a una persona que posee o tiende a controlar los medios para satisfacer sus necesidades. Visto de esta forma, el liderazgo tiene lugar en la interacción con las personas, en consecuencia está relacionado con los procesos de contacto y comunicación con los subordinados o seguidores para influir sobre ellos con el objeto de que realicen el trabajo con motivación y eficiencia.

En otras palabras, la teoría del liderazgo, plantea que se debe estimular a las personas para que desarrollen su disposición para labora con ahínco e intensidad en la realización del trabajo, mediante la utilización de sus capacidades máximas. En ese sentido, el liderazgo dentro de una organización está asociado con el logro de resultados e influye de manera determinante en el desarrollo del proceso gerencial (Ob cit). En síntesis, en la actualidad se plantea la necesidad de una gerencia con base en las capacidades del liderazgo, tanto en los sectores públicos como privado. En el

sector educativo, la profesionalización de los maestros en ejercicio es una necesidad que complementan las políticas que se apliquen para mejorar la calidad de la educación. Es necesaria la presencia de maestros como líderes transformacionales, es una demanda social para contribuir al logro de las metas y políticas educativas.

Ante esta perspectiva, Chiavenato (2009, p.363) señala, que Tichy y Devana identificaron las siguientes características de los líderes transformacionales:

1. Se identifican como agentes de cambio.
2. Son valientes.
3. Creen en las personas.
4. Están motivados por valores personales.
5. Son eternos aprendices.
6. Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.
7. Son visionarios.

Pueden señalarse además, otras características del líder transformacional que vienen a realzar la importancia de la presencia de este tipo de líder dentro del funcionamiento de las organizaciones actuales:

1. Carisma, proporciona visión y sentido de misión, infunde orgullo, genera respeto y confianza.
2. Inspiración, comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para concentrar esfuerzos, expresa propósitos importantes a través de medios simples.
3. Estimulación intelectual, promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas.
4. Consideración personal, ofrece atención personal, trata, asesora e impulsa individualmente.

Es de hacer notar, que investigaciones empíricas, asumen como ciertas estas características del líder transformacional. Estudios demuestran que los líderes

transformacionales usan tácticas que producen altos niveles de identificación e interiorización, así como mejor desempeño. Otros estudios muestran que el liderazgo transformacional produce efectos indirectos en los comportamientos de los ciudadanos dentro de una organización, de los subordinados, y sus relaciones están influidas por la idea de justicia y confianza, extraversión y afabilidad considerados los cinco grandes rasgos de la personalidad.

Modelo de Gestión por Competencias

Es importante destacar en este caso, que el término “modelo” proviene de la palabra italiana “Modello”, que por sus connotaciones sociales hace referencias al arquetipo que por poseer características idóneas es susceptible de imitar o reproducir. También es el esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. Por su parte, la palabra gestión, proviene del latín “Gesio” y significa gestionar o administrar; de manera que, se trata aquí de concretar acciones o diligencias para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar un conjunto de trámites que se llevan cabo para resolver un asunto o problema o administrar una organización.

Es de resaltar, que la conceptualización de los modelos de gestión, están basados en la creencia o criterio sobre la actuación o tarea del líder quién es el encargado de administrar a la organización; en los estudios de gestión son llamados “modelos”. Existen por otro lado, en el mundo de las organizaciones numerosos modelos, formales e informales. Pero en todo caso, deben ser analizados profundamente para reflejar la verdadera realidad de la institución que se estudia. Para Quinn y Otros (1999) los modelos son representaciones complejas del mundo real, siendo que un modelo representa en el entorno social, un conjunto de lineamientos, de pensamiento de acción en relación con algún fenómeno en particular. Por lo tanto, un modelo de gestión, es un esquema o marco referencial para la administración de una entidad y puede ser aplicado tanto, pública como privadamente.

Por otro lado, los modelos de gestión han sufrido cambios en los últimos años, ha medida que ha ido evolucionando la sociedad y se modifica el espectro organizativo impulsado por los cambios tecnológicos, sociales , políticos, y económicos. Estos modelos de gestión conocidos como: Modelo del objetivo racional, modelo del proceso interno, modelo de relaciones humanas, modelo de sistemas abiertos; son modelos que se conjugan entre ellos, sin embargo es posible considerarlos como un modelo único,. Por lo tanto, en esta investigación se plantea un Modelo de Gestión de recursos humanos conformado por competencias y sus respectivas estrategias a partir del Modelo único de trabajo de Quinn y Otros (1999) lo que permite configurar la propuesta del estudio respectivo.

Teorías que sustentan la Investigación

Se toman en consideración para el sustento de esta investigación la Teoría de la Motivación de Maslow, la Teoría del Liderazgo Transformacional y la Teoría de las Relaciones Humanas. En el caso de la Teoría de la Motivación de Maslow, porque la misma toma en consideración las necesidades presentes en la vida de todo ser humano, con sus diferentes variaciones respecto de cada persona. Por lo demás, es importante esta teoría porque estudia los factores internos de la persona y la manera como estos se activan, dirigen y sustentan o paralizan su comportamiento; es decir, las necesidades específicas que motivan a cada persona dependiendo del contexto en que se desenvuelva.

Igualmente se toma como fundamento de este estudio, la Teoría del Liderazgo Transformacional, debido a que es necesario estimular la conciencia del personal de la institución en estudio, con la finalidad de que se comprometan con el logro de la misión de la misma, dejando de lado sus intereses personales y asumiendo los intereses colectivos; acción que debe ser conducida y asumida también por el director para potenciar, crear y motivar un cambio de comportamiento positivo, y mirar a la

organización como un todo integral, pues en la actualidad las organizaciones deben vislumbrarse como un sistema integral y no como un simple factor individual.

En este mismo orden, se considera la Teoría de las Relaciones Humanas dentro de la investigación, debido a que aporta un nuevo lenguaje al campo y a la dinámica administrativa, se centra en: la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, entre otros conceptos que forman parte y representan los factores fundamentales sobre los que se concentra la investigación respectiva. Adicionalmente con ella se dejan de lado conceptos clásicos como: autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración; principios obsoletos que junto al método y a la máquina quedan descartados ante la dinámica de grupo. Los cuales se consideran que no pueden formar parte, y en consecuencia deben ser desechados, de la estructura y dinámica de la Unidad Educativa objeto de estudio de este trabajo, así como de cualquier otra organización. De esta forma, se asume esta teoría porque concibe la felicidad humana desde otros puntos de vista y el hombre económico cede lugar al hombre social haciendo énfasis en las personas.

Teoría de la Motivación de Maslow

Debe señalarse, que la Teoría de la Motivación de Maslow, está basada en la llamada Pirámide de las Necesidades; las cuales este creador jerarquiza o clasifica por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Abraham Maslow identificó las necesidades de la siguiente manera:

1.- Necesidades fisiológicas referidas a la alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento, también se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica para permitir la supervivencia del hombre.

2.- Necesidades de seguridad son las que permiten estar libre de peligros, bien sean reales o imaginarios y la protección contra las amenazas del entorno; se relacionan con la supervivencia.

3.- Necesidades sociales están relacionadas con la amistad, participación, pertenencia a grupos, el amor, y el afecto; corresponden al desenvolvimiento del hombre en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

4.- Necesidades de estima Se refieren a la valoración que el ser humano hace de sí mismo, como se percibe y como se evalúa, su auto estima, el amor propio y la confianza en sí mismo.

5.- Necesidades de autorrealización son las más importantes en el hombre y lo conducen a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se ubican en la parte más alta de la pirámide de Maslow y evidencian el esfuerzo de la persona por alcanzar su potencial y desarrollarse a lo largo de su vida. (Chiavenato, 2009.p 242

De esta manera, Maslow sostiene su teoría argumentando, que las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento del individuo y lo conducen a buscar metas individuales, debido a que cada persona tiene necesidades fisiológicas innatas o hereditarias y su comportamiento se dirige a satisfacer esas necesidades. Por otro lado, señala que en cierta edad, el hombre inicia un proceso de aprendizaje de nuevas necesidades que lo inducen a buscar protección contra las amenazas, carencias y peligros, en otras palabras su supervivencia. A medida que la persona controla sus necesidades primarias por el aprendizaje surgen las necesidades secundarias. Señala asimismo, que el comportamiento del individuo es influenciado por una gran cantidad de necesidades relacionadas entre sí que se incorporan a la jerarquía correspondiente. De tal manera que, mientras una necesidad no haya sido satisfecha se volverá imperativa y marcará el comportamiento del hombre hasta satisfacerla total o parcialmente.

Las necesidades básicas del individuo tienen un proceso de motivación más acelerado, como por ejemplo el hambre, mientras que las necesidades más elevadas requieren de un ciclo más largo. Parte de la premisa, el creador de esta teoría que todos tenemos necesidades de crecer y desarrollarnos. Aunque se señala al mismo tiempo, que esas necesidades varían de un individuo a otro. Dice Chiavenato (2009): “que esta teoría, aunque genérica y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento individual como parte del Comportamiento Organizacional porque es sencilla y fácil de entender, y también por su lógica intuitiva” (pg. 243)

Teoría del Liderazgo Transformacional.

Como ya se ha señalado, el liderazgo transformacional, es un estilo de liderazgo que se define como, el liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Desde luego, un líder transformacional se centra en transformar a otros, ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar atento y armonioso, para mirar hacia fuera de la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Cabe decir, que el liderazgo transformacional, es un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación; el estilo transformacional genera cambios positivos y significativos en las personas, cambia percepciones y añade nuevos valores, al igual que se producen los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados, pues se basa en la personalidad del líder y en la capacidad de hacer un cambio a través de la visión de metas en la organización. Naturalmente, la medida en que sé es un líder transformacional, se mide por la influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder se sienten en confianza, admiración, lealtad y respeto y harán más de lo esperado. Por consiguiente, el líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, por el impulso intelectual y la consideración individual; además de que este

líder busca nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de modificar el ambiente.

Un aspecto importante señalado por Chiavenato (2009) es el que el liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores, y dice que Tichy y Devana identificaron las siguientes características de los líderes transformacionales:

- a.- Se identifican como agentes de cambio
- b.- Son valientes
- c.- Creen en las personas
- d.- Están motivados por valores personales
- e.- Son eternos aprendices
- f.- Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre
- g.- Son visionarios.

Por otra parte, ha quedado demostrado, que los líderes transformacionales, utilizan estrategias que producen excelentes resultados y altos niveles de desempeño entre sus seguidores; lo que produce efectos indirectos en el comportamiento organizacional de los subordinados y sus relaciones están influidas por la justicia, la confianza, extraversión y afabilidad, que en el campo psicológico son considerados como los cinco grandes rasgo de la personalidad.

Teoría de las Relaciones Humanas

Debe destacarse, que esta teoría surge a raíz de la investigación de Hawthorne que comenzó en 1924, en Chicago, Illinois. Fue uno de los primeros intentos por estudiar

el comportamiento humano en el trabajo; esta investigación se desarrolló en tres etapas y evaluaba los efectos que diversas condiciones físicas y prácticas administrativas tenían en la eficiencia en el centro del trabajo.

Es de hacer notar, que se cuestionó la fortaleza de esta investigación pero a pesar de esto, se demostró que los cambios en el pago de los incentivos laborales, en las tareas ejecutadas, en los periodos de descanso y en el horario de trabajo provocaron mejoras en la productividad, las cuales en un inicio fueron atribuidas al factor humano. Además, Chiavenato (Ob cit), destaca que los estudios de Hawthorne, despertaron dudas sobre los principios de la administración que se habían aplicado hasta entonces, los cuales se centraban en la eficiencia. Estos experimentos de Hawthorne, contribuyeron al llamado enfoque de las Relaciones Humanas que considera a las personas como el factor clave para aumentar la eficiencia de las organizaciones.

Así mismo, debe señalarse que con la Teoría de las relaciones Humanas aparece otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social basado en los siguientes aspectos:

- a.- Los trabajadores son seres sociales complejos que tienen sentimientos deseos y temores. No reaccionan como individuos aislados.
- b.- Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer a través de los grupos sociales con los que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal, baja la moral, aumenta la fatiga psicológica y se reduce los niveles de desempeño.
- c.- El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.

d.- La tarea básica de la administración es formar una élite de jefes democráticos, persuasivos y simpáticos que sean capaces de comprender y comunicarse con todo el personal.

No obstante, esta teoría era más democrática y participativa, pero sigue siendo prescriptiva y normativa, y hasta cierto punto parcial, es decir, señalaba como liderar y motivar a las personas para que alcancen los objetivos de la organización.

Bases Legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, establece de manera general en el artículo 102 que “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria”

La consecuencia de lo antes señalado, es la previsión de imponer al estado la obligación de asumir la educación como una “función indeclinable” y de máximo interés en todos los niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico y tecnológico al servicio de la sociedad.

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

Asimismo, el artículo 103 de la CRBV, establece el derecho a la educación integral y a la gratuidad de la educación. Se consagra en esta norma, el derecho que tiene toda persona a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones

y oportunidades, sin otras limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiración.

Sin duda alguna, cobra relevancia este precepto, puesto que recoge la finalidad de la educación, al plantear el logro de un hombre integral con valores trascendentales para la vida en comunidad, aspectos que deben necesariamente tomarse en consideración al estructurar aspectos fundamentales esenciales del currículo. Puede indicarse, que el artículo 27 de la Ley Orgánica de Educación, señala entre sus objetivos la consecución del proceso de formación profesional y especialización del hombre, con miras al cumplimiento de las necesidades del desarrollo nacional y del progreso científico.

Por otro lado, el artículo 104 de la CRBV, exige que la educación esté a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. A tal efecto, se impone la obligación del estado de estimular su actualización permanente y garantizarle la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a la Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel acorde con su elevada misión.

En otras palabras, la formación del hombre debe basarse en el manejo de los conocimientos fundamentales, que le permitan más tarde modificar, incorporar o crear contenidos necesarios para comprender los procesos de cambio a un nivel local, regional o mundial y, ofrecer aportes para el avance y progreso en diferentes campos del hacer humano, donde se conjuguen el trabajo, intelecto y auto realización.

En la misma línea de pensamiento, el artículo 5 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (Gaceta Oficial Nro. 38.431 de 2003) señala: “Los docentes que se desempeñen en los niveles de Educación Básica y Media Diversificada y profesional y en las modalidades del sistema educativo, estarán obligados a enseñar a sus alumnos el uso de diversas técnicas pedagógicas de aprendizaje y de investigación que determine el Ministerio de educación Cultura y Deportes”.

Definición de Términos Básicos

Capital Humano: Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización (Chiavenato, 2009).

Cadena de Mando: Línea de autoridad que conecta los puestos de la organización y especifica quién subordinado de quién. (Chiavenato, 2009)

Comportamiento Organizacional: Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. (Chiavenato, 2009)

Comunicación Interpersonal: Es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos. (Chiavenato, 2009))

Comunicación Organizacional: Es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. (Chiavenato, 2009)

Control: Consiste en un proceso de varias etapas que contribuyen a asegurar que el desempeño real de la organización se ajuste al desempeño esperado. (Chiavenato, 2007)

Dirección: Significa dirigir, mandar, influir, motivar a los empleados para que realicen tareas especiales. (Chiavenato, 2007)

Factibilidad: Es la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados (Chiavenato, 2007))

Gestión de Recursos Humanos: Se entiende como la situación que refleja la forma como se llevan a cabo los distintos sub procesos de recursos humanos en el contexto de una organización. (Delgado, 2007)

Liderazgo: Conjunto de actividades, y sobre todo de las comunicaciones interpersonales por las que un superior en jerarquía influye en el comportamiento de sus subalternos, en el sentido de una realización voluntariamente eficaz de los objetivos de la organización o institución. (Chiavenato, 2009)

Motivación: Es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando ello ocurre. (Chiavenato, 2009)

Planificación: Especificación de las metas y establecer el camino estratégico para lograr la realización de las metas de la organización. (Requeijo, 2008)

Organización: Es un arreglo sistemático de las personas y de los recursos con intención de lograr algo. (Chiavenato, 2007)

Relaciones Interpersonales: es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. (Chiavenato, 2009).

Toma de Decisiones: Es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones en un curso de acción (Chiavenato, 2009)

Cuadro N.1 Tabla de Especificaciones

OBJETIVO GENERAL: Proponer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para potenciar el Comportamiento Organizacional en la Unidad educativa “Batalla de Vigirima II”				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la Necesidad de proponer un Modelo de Gestión de recursos Humanos en la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”	Gestión de Recursos Humanos	Delgado (2007) Se entiende como el proceso que permite hacer diligencias conducentes a facilitar que los recursos humanos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales (pág. 32)	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de personal • Reclutamiento de Personal • Selección del Personal • Organización de recursos • Dirección de personal • Control de Actividades • Evaluación del Desempeño personal 	1,2 3,4 5 6,7 8 9,10 11,12
Diseñar un Modelo de gestión de recursos humanos para potenciar el Comportamiento Organizacional en la Unidad educativa “Batalla de Vigirima II”	Comportamiento Organizacional	Chiavenato (2009) Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones (pag.5)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación Humana • Comunicación Organizacional • Relaciones interpersonales • Toma de decisiones • Liderazgo Organizacional 	13,14 15,16 17,18 19,20 21,22

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Con respecto a esta investigación, la misma se orienta dentro de la modalidad de proyecto factible, debido a que estuvo destinada a buscar posibles soluciones o repuestas a problemas planteados en un determinado contexto o realidad. Por otro lado, puede conceptualizarse el Proyecto Factible como: “La elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o de grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (Universidad Pedagógica Experimental 2011, p. 21).

Diseño de investigación

Asimismo, la investigación se presenta como una investigación de campo; no experimental en la fase diagnóstica, la cual es definida por Hernández, y otros (2010), como: “La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p. 149). Además de ello, se apoya en un diseño de campo, fundamentado en una investigación documental y bibliográfica fin de sustentar teóricamente el estudio y la propuesta. En atención a su característica de proyecto Factible, se desarrolló en tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta.

Población

Por otro lado, la población o universo, para Selltiz (1980), citado por Hernández (2010): “Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Por otra parte, para la determinación de las poblaciones deben tomarse en cuenta sus características de contenido, de lugar y de tiempo. (p174). En ese sentido, la población se formula de la manera siguiente: **N**

A los efectos de alcanzar los objetivos propuestos, la población estuvo conformada por veinticinco docentes que laboran en la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”. Por lo tanto, la población se conformó así:

$$N= 25$$

Muestra

Hernández y otros (2010), señalan que “La muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población “(p. 175).

Para el caso de este estudio la muestra es representada por los mismos sujetos que pertenecen a la población, y que tienen sus mismas características, es decir, veinticinco docentes que laboran en la Unidad educativa “Batalla de Vigirima II” pues se trató de una muestra fija.

Asimismo, la muestra se representa del modo siguiente: **n**

$$n=25$$

Técnica de Recolección de datos

La técnica de recolección de datos, es la encuesta. Cuyo objetivo es interactuar de manera más directa con el personal docente de la institución “Unidad Educativa Batalla de Vígirima II”.

Instrumentos de Recolección de datos

El instrumento para la recolección de datos, es el cuestionario, que: “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, 2010) Se aplicó a los veinticinco docentes sujetos de la muestra; el mismo consta de veintidós preguntas cerradas, con cuatro opciones de respuesta: Siempre, Casi siempre, Pocas veces y Nunca. En este sentido, se definen las preguntas cerradas como: “Categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuestas a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuestas) o incluir varias opciones de respuesta “(Hernández y Otros, p. 217).

Validación de los Instrumentos

La validez del cuestionario se sometió al juicio de tres expertos, quienes procedieron a revisarlo en cuanto a su contenido, criterio y constructo. Ante todo, la validez de los instrumentos se refieren al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández y Otros, 2010). La validación de los instrumentos se realiza a través de tres evidencias, relacionadas con el contenido, con el criterio y el constructo.

En ese sentido, la validez de criterio, de acuerdo con Hernández, establece la validez de un instrumento de medición al comparar los resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo. Por otro lado, la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto o variable medida.

De igual forma se hace referencia a la validez de constructo, quién es probablemente el más importante, sobre todo desde la perspectiva científica, y se refiere a que tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico. (Grinnell y otros, citado por Hernández, 2010, pp., 201-202).

En este sentido, los expertos revisaron el instrumento para verificar la correspondencia entre el contexto teórico, objetivos, redacción, congruencia y pertinencia de las preguntas. Como consecuencia, de las sugerencias y recomendaciones de los expertos se procede a realizar las correcciones y se elaboró el cuestionario final para su aplicación. En síntesis, los expertos opinaron que el contenido del instrumento se ajustaba a los requerimientos de los objetivos y las especificaciones de las variables de investigación.

Confiabilidad de los Instrumentos

En otro orden de ideas, cuando se habla de confiabilidad, se denota al grado en que la aplicación repetida de un instrumento a un mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández, 2010). Pero es de hacer notar, que esos resultados deben reflejar realmente lo que se desea medir, además deben ser consistentes y coherentes.

De esta manera, para la confiabilidad de los instrumentos a utilizados en esta investigación, se realizó una prueba piloto a un grupo de diez docentes con las mismas características de la muestra y que pertenecen a la Unidad Educativa “Batalla de Vígirima II”. Para medir la confiabilidad se hizo a través del Coeficiente de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, el cual se aplicó una sola vez a los sujetos de la prueba. Este coeficiente fue desarrollado por JL Cronbach, requiere de una sola aplicación del instrumento y produce valores de entre 0 al 1. Se representa de la siguiente manera:

Dónde:

= coeficiente de confiabilidad

Varianza de la suma de los ítems

=varianza del instrumento

= número de ítems

=constante

Por consiguiente, la confiabilidad del instrumento obtuvo un índice de 0,72 lo que significa que posee un grado de confiabilidad “Muy alto”.

Análisis de los datos

Se realizó un análisis cuantitativo a los datos y porcentajes obtenidos en la recolección; que a decir de Hernández Sampieri (2010) “Es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática y que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y sub categorías y los somete a análisis estadístico (p. 260). De esta manera, una vez recogida la información los datos fueron organizados y reducidos, a fin de expresarlos en forma numérica, porcentual y gráfica siguiendo una estructura sistemática para facilitar su comprensión y manejo.

Presentación de los datos

Los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección, es decir, el cuestionario se presenta a través de sus respectivos cuadros y gráficos de barras con los datos porcentuales de rigor.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados del presente estudio se obtienen mediante la aplicación del instrumento elaborado para tal fin (cuestionario) a veinticinco docentes de la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”, ubicado en Valencia, Estado Carabobo. Este instrumento se utiliza para conocer la actuación del Director de la Institución en cuanto a la gestión de los recursos humanos que allí laboran y cómo influye esta gestión sobre el comportamiento organizacional. El mismo fue elaborado en base a veintidós ítems, con cuatro alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, pocas veces y nunca.

De esta manera, con estos resultados se representa una síntesis de las evidencias recolectadas a través de dicho instrumento y son presentadas en forma de cuadros y sus respectivos gráficos que contienen: los ítems, las frecuencias y los porcentajes, con el fin de que sean observados de manera adecuada. Siguiendo este fin se representan cada uno de los cuadros con su respectivo gráfico de barras y su posterior interpretación y análisis apoyado en la conceptualización y desarrollo de los

critérios y opiniones de los diferentes autores que conforman las Bases Teóricas de esta investigación.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “BATALLA DE VIGIRIMA II”

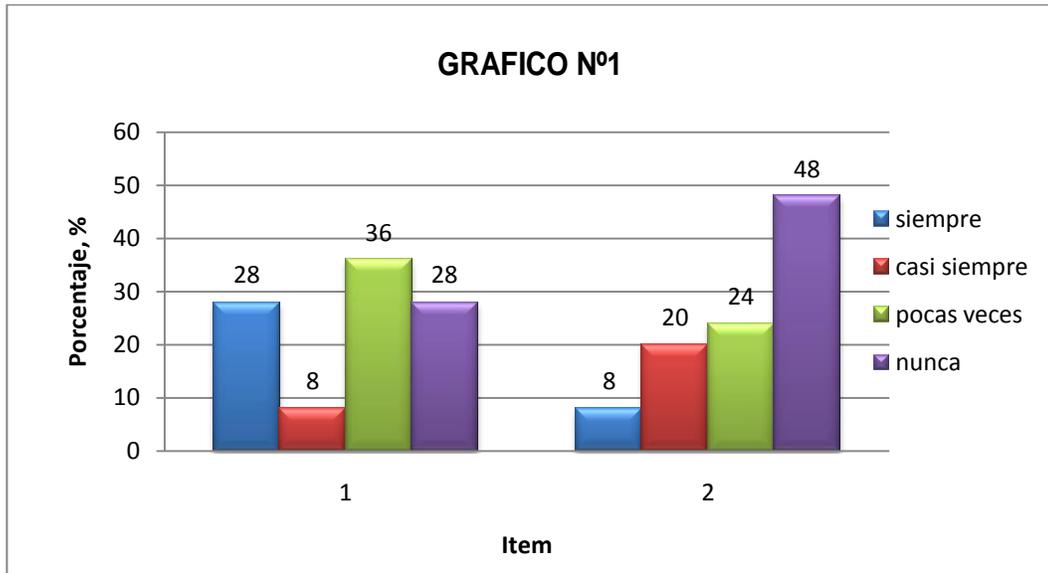
CUADRO 2.

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Planificación de Personal

Ítem	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
1 Se efectúa un diagnóstico para determinar la necesidad de personal en la Institución.	Siempre	7	28
	Casi Siempre	2	8
	Pocas Veces	9	36
	Nunca	7	28
	Total	25	100
2 Es política de la Institución, planificar la capacitación del personal docente.	Siempre	2	8
	Casi Siempre	5	20
	Pocas Veces	6	24
	Nunca	12	48
	Total	25	100

Fuente: Figuera, Ana (2011)



Interpretación: Los sujetos que conforman la muestra señalaron en un 28% que siempre la institución realiza un diagnóstico; casi siempre es la respuesta de un 8%; un 36% considera que pocas veces se realiza ese diagnóstico y 28% nunca tiene conocimiento de que se lleve a cabo un diagnóstico en la institución. De igual manera, en cuanto a la Capacitación del personal, 8% responde que siempre se planifica la capacitación en la institución; 20% dice que casi siempre se capacita al personal docente; 24% de los entrevistados ante el planteamiento responden que pocas veces se lleva a cabo la capacitación de los docentes y 48% señalan que nunca se capacitan.

CUADRO 3.

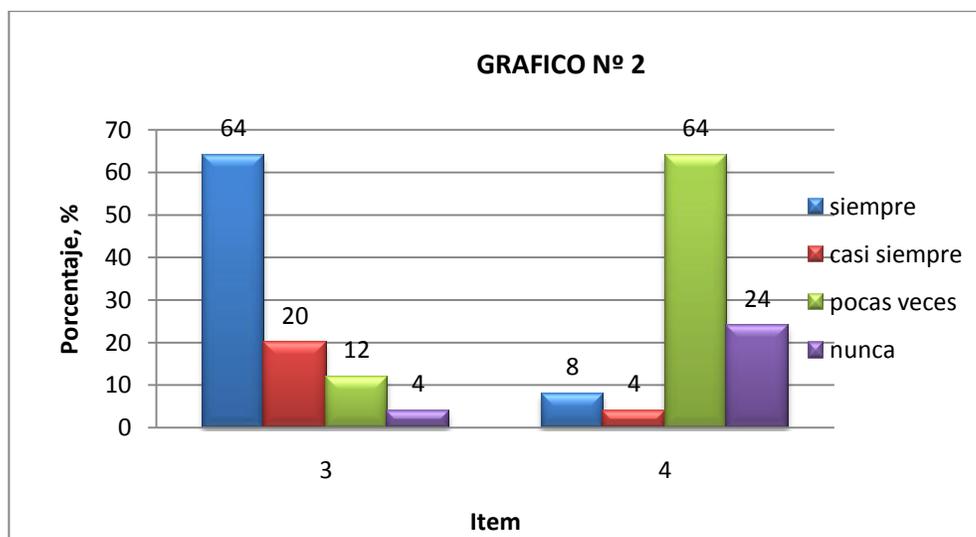
Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Reclutamiento de Personal

Ítem	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
------	-----------	------------	--------------

3	La institución lleva a cabo el reclutamiento de personal.	Siempre	16	64
		Casi Siempre	5	20
		Pocas Veces	3	12
		Nunca	1	4
		Total	25	100
4	La institución diseña mecanismos efectivos para reclutar personal docente.	Siempre	2	8
		Casi Siempre	1	4
		Pocas Veces	16	64
		Nunca	6	24
		Total	25	100

Fuente: Figuera, Ana (2011)



Interpretación: Los resultados evidencian, en cuanto a llevar a cabo el reclutamiento de personal por la institución, que un 64% de los encuestados señalan que siempre se realiza; 20% responde que casi siempre se recluta personal; además 12% indica que pocas veces se hace reclutamiento de personal; y un 4% considera que nunca se recluta personal en la institución. Por otro lado, ante la interrogante sobre el diseño de mecanismos efectivos para llevar a cabo el reclutamiento, el personal docente responde en primer término la alternativa siempre en un porcentaje de 8%; para un 4% casi siempre se diseñan mecanismos efectivos para reclutar personal; 64% de los encuestados consideran que pocas veces la institución diseña mecanismos efectivos

para llevar a cabo el reclutamiento de personal; un 24% nunca observa la existencia de estos mecanismos efectivos de reclutamiento por parte de la institución.

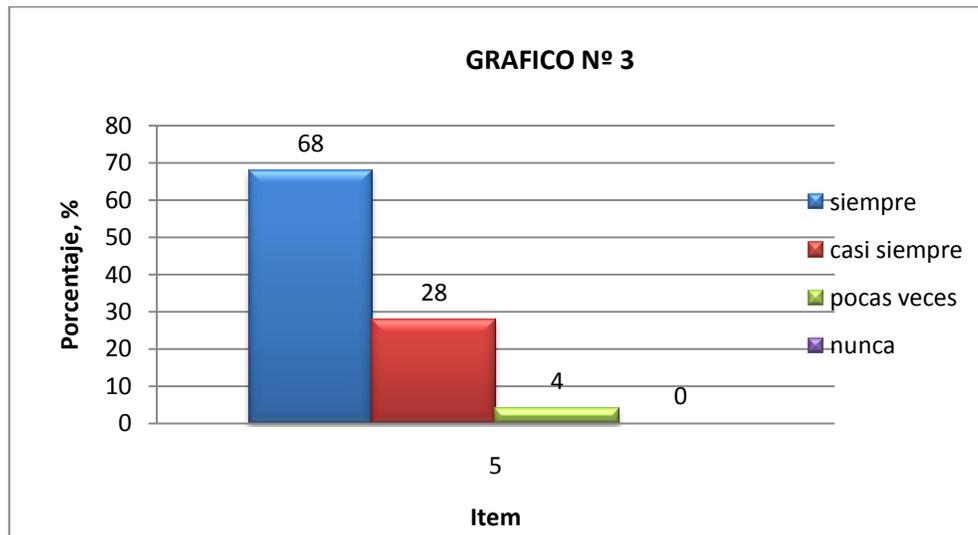
CUADRO 4.

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Selección de Personal

Ítem	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
5 Se respeta el perfil del docente seleccionado para ocupar el cargo.	Siempre	17	68
	Casi Siempre	7	28
	Pocas Veces	1	4
	Nunca	0	0
	Total	25	100

Fuente: Figuera, Ana (2011)



Interpretación: Del instrumento aplicado se desprenden los siguientes resultados: 68% de la muestra señala que siempre se respeta el perfil del candidato seleccionado para el puesto de trabajo; 28% indicó que casi siempre es respetado ese perfil; 4% de la muestra indica que pocas veces se respeta este perfil; la alternativa nunca no es considerada como respuesta.

CUADRO 5.

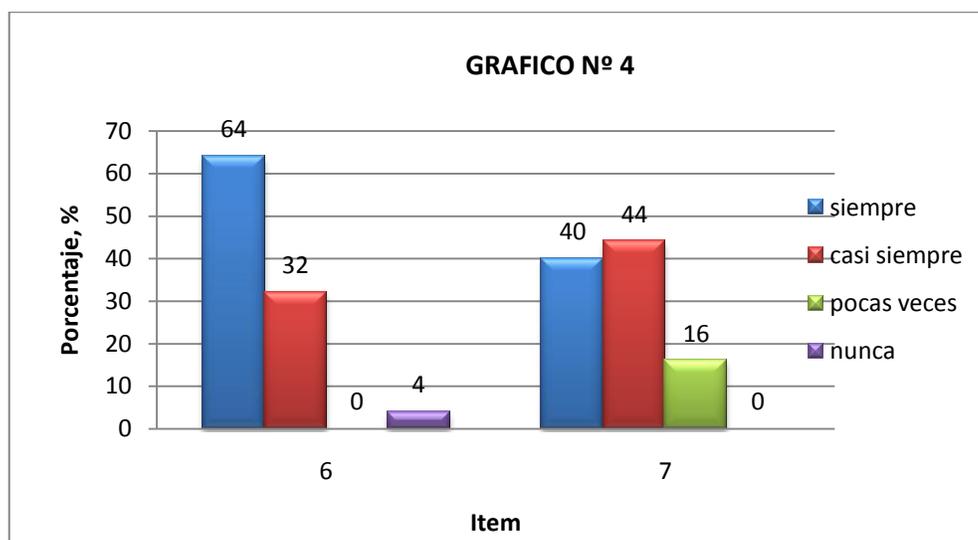
Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Organización de Recursos

Ítem	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
6 La institución organiza los cargos tomando en cuenta el perfil del candidato	Siempre	16	64
	Casi Siempre	8	32
	Pocas Veces	0	0
	Nunca	1	4
	Total	25	100

7	Los docentes cuentan con los recursos materiales suficientes para desempeñar su labor	Siempre	10	40
		Casi Siempre	11	44
		Pocas Veces	4	16
		Nunca	0	0
		Total	25	100

Fuente: Figuera, Ana (2011)



Interpretación: de acuerdo con los resultados puede apreciarse que 64% de los docentes encuestados responden que siempre la institución organiza los cargos tomando en cuenta el perfil del candidato; 32% responde que casi siempre lo hace; la opción de respuesta pocas veces no es considerada; 4% responde que nunca en la institución el perfil del candidato se respeta a la hora de organizar los cargos. En el ítem 7 los resultados arrojan lo siguiente: 40% expresan que siempre cuentan con los recursos materiales suficientes para desempeñar su labor; 44% aducen que casi siempre cuentan con estos recursos materiales de manera suficiente; así un 16% pocas veces son provistos de estos recursos; la opción nunca no es considerada como respuesta.

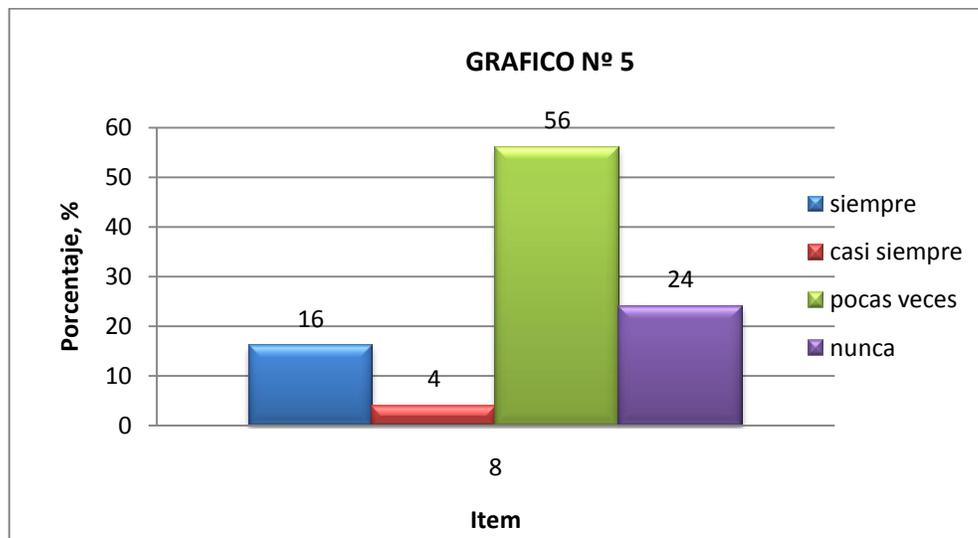
UADRO 6.

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Dirección de Personal

Ítem	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
8 El Director maneja de manera eficiente la Institución.	Siempre	4	16
	Casi Siempre	1	4
	Pocas Veces	14	56
	Nunca	6	24
	Total	25	100

Fuente: Figuera, Ana (2011)



Interpretación: A través de estos resultados se observa, que el personal docente considera en un 16% que siempre el director es eficiente en la dirección de la institución; 4% señala que casi siempre es eficiente; 56% de la muestra poblacional responde que pocas veces es eficiente el director en la manera de dirigir la institución; 24% de los encuestados indican que nunca la dirección de la institución es eficiente.

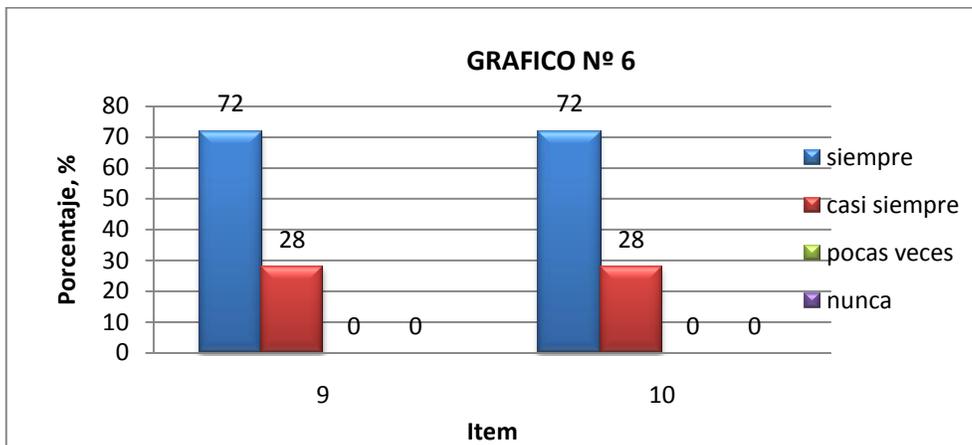
CUADRO 7.

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Control de Actividades

Ítem	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
9 Existe coordinación entre las actividades docentes y administrativas.	Siempre	18	72
	Casi Siempre	7	28
	Pocas Veces	0	0
	Nunca	0	0
	Total	25	100
10 En la institución se hace seguimiento a las actividades docentes	Siempre	18	72
	Casi Siempre	7	28
	Pocas Veces	0	0
	Nunca	0	0
	Total	25	100

Fuente: Figuera, Ana (2011)



Interpretación: En relación a los resultados, puede evidenciarse que 72% de los docentes señalan que siempre existe coordinación entre las actividades docente y administrativas; 28% considera que casi siempre existe esa coordinación; las opciones pocas veces y nunca no son consideradas como respuestas por la muestra respectiva. En cuanto al seguimiento de las actividades docentes, 72% se inclina por

la respuesta siempre; un 28% escoge la alternativa casi siempre; y las restantes opciones pocas veces y nunca 0%.

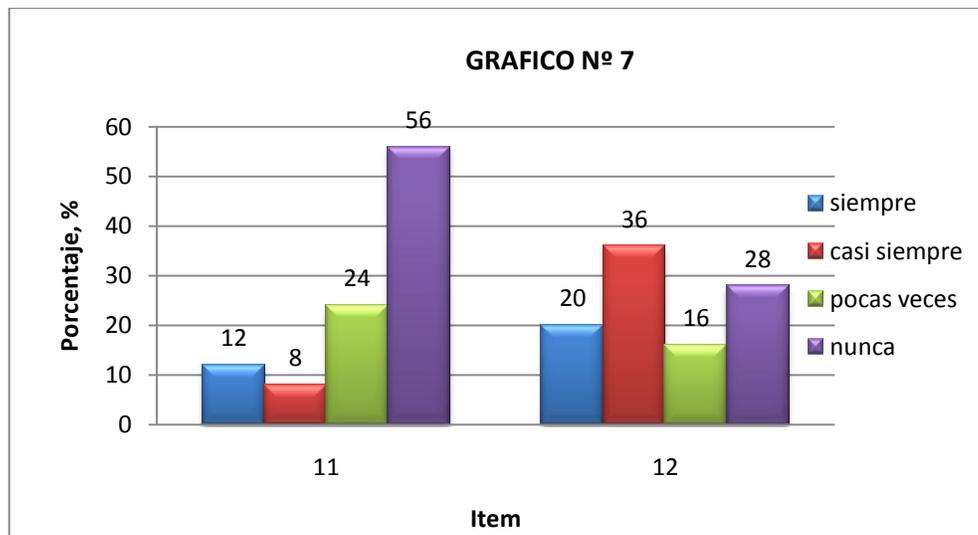
CUADRO 8.

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Evaluación del desempeño

Ítem	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
11 La institución evalúa el desempeño del personal docente	Siempre	3	12
	Casi Siempre	2	8
	Pocas Veces	6	24
	Nunca	14	56
	Total	25	100
12 La evaluación del desempeño estimula profesionalmente al docente	Siempre	5	20
	Casi Siempre	9	36
	Pocas Veces	4	16
	Nunca	7	28
	Total	25	100

Fuente: Figuera, Ana (2011)



Interpretación: Ante la interrogante sobre la evaluación del desempeño del personal docente por parte de la institución, los docentes encuestados están contestes en señalar en un 12% que siempre la institución evalúa su desempeño; 8% aduce que casi siempre ocurre esta evaluación del desempeño docente; pocas veces los docentes consideran que son evaluados en su desempeño por la institución y un 56% nunca se considera evaluado en su desempeño por la institución. Así mismo, en cuanto al estímulo profesional que pueda representar la evaluación del desempeño docente se observa: 20% dijo que siempre se siente estimulado profesionalmente por esta evaluación; 36% indicó que casi siempre evaluar el desempeño estimular profesionalmente al docente; 16% estima que pocas veces la evaluación del desempeño representa un estímulo profesional y 28% dice que nunca esta evaluación estimula el desempeño profesional del docente.

CUADRO 9.

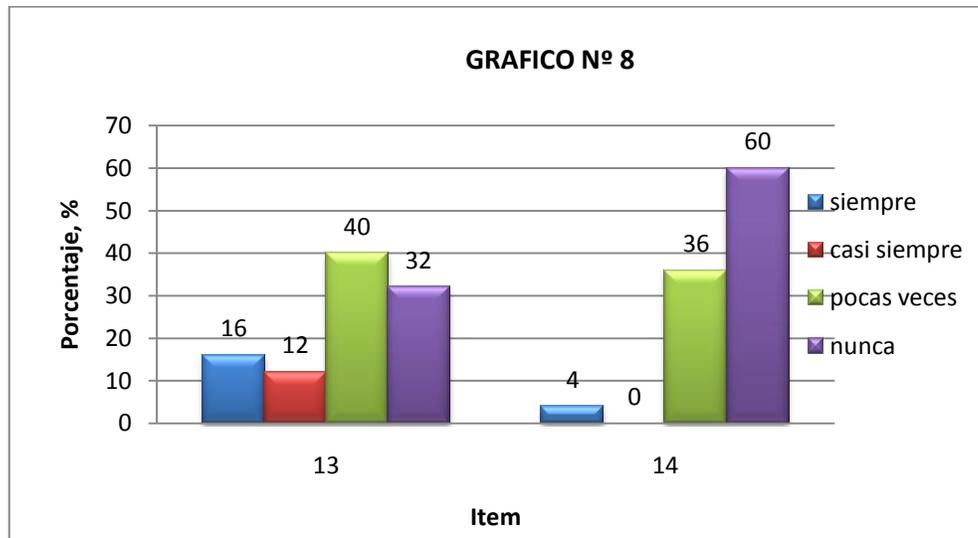
Dimensión: Comportamiento Organizacional

Indicador: Motivación Humana

Ítem	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
13 El Director de la Institución motiva al personal docente al logro de las metas establecidas	Siempre	4	16
	Casi Siempre	3	12
	Pocas Veces	10	40
	Nunca	8	32
	Total	25	100
14 La institución otorga incentivos laborales al personal docente	Siempre	1	4
	Casi Siempre	0	0

Pocas Veces	9	36
Nunca	15	60
Total	25	100

Fuente: Figuera, Ana (2011)



Interpretación: Puede observarse que 16% de los encuestados considera que siempre el director motiva al personal docente a lograr las metas establecidas; 12 % cree que casi siempre existe esa motivación; 40% cree que pocas veces existe esa motivación por parte del director para con el personal docente y sus metas; sobre un 32% nunca se siente motivado por el director para alcanzar las metas establecidas. Por otro lado, 4% indica que la institución siempre otorga incentivos laborales como una forma de motivar al personal docente; casi siempre 0%; en un porcentaje de 36% los docentes consideran que pocas veces se les otorga incentivos como una forma de motivarlos al trabajo; en un 60% nunca la institución otorga incentivos laborales a los docentes.

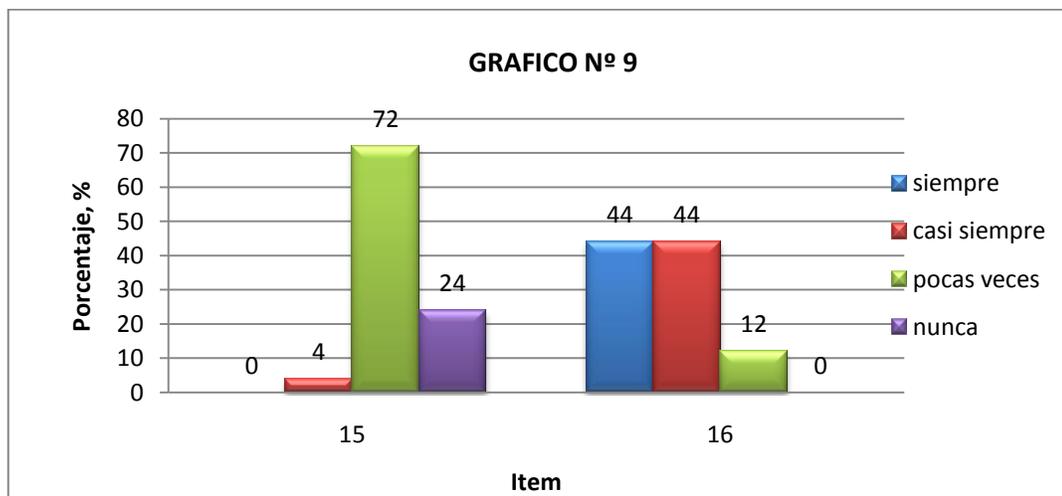
CUADRO 10.

Dimensión: Comportamiento Organizacional

Indicador: Comunicación Organizacional

Ítem	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
15 La comunicación entre el director y el personal docente es efectiva	Siempre	0	0
	Casi Siempre	1	4
	Pocas Veces	18	72
	Nunca	6	24
	Total	25	100
16 El personal docente intercambia información con los demás miembros de la institución	Siempre	11	44
	Casi Siempre	11	44
	Pocas Veces	3	12
	Nunca	0	0
	Total	25	100

Fuente: Figuera, Ana (2011)



Interpretación: Los datos obtenidos expresan que un universo de 4% de los encuestados considera que casi siempre la comunicación entre el director y el personal de la institución es efectiva; 72% observa que entre el director y el personal docente pocas veces hay comunicación efectiva; una proporción de docentes de 24% dice que nunca hay comunicación efectiva entre ellos y el director de la institución. En cuanto al intercambio de información entre los miembros del personal docente y los demás miembros de la institución, de manera afirmativa la totalidad del personal

docente reconoce la existencia del intercambio de información con los demás miembros de la institución a excepción del director.

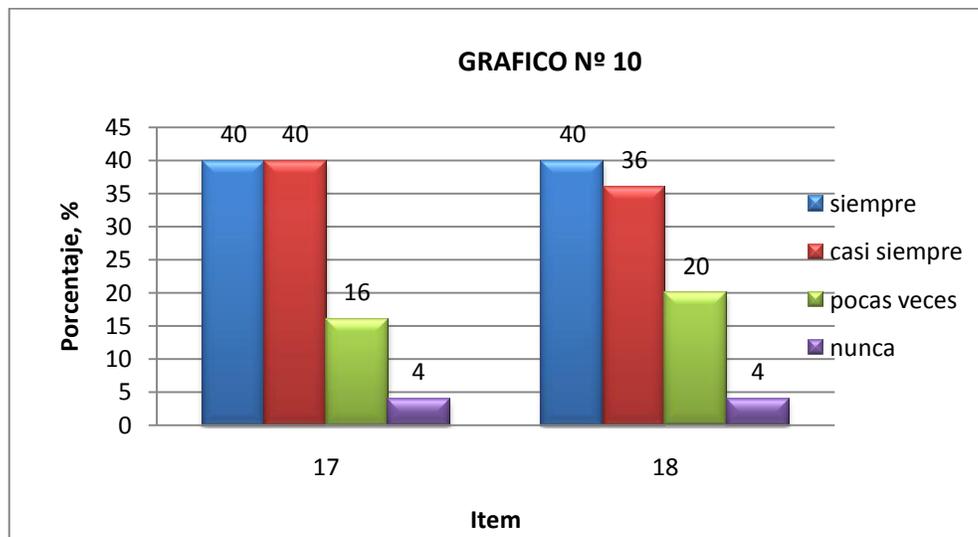
CUADRO 11.

Dimensión: Comportamiento Organizacional

Indicador: Relaciones Interpersonales

Ítem	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
17 El director interactúa con el personal docente	Siempre	10	40
	Casi Siempre	10	40
	Pocas Veces	4	16
	Nunca	1	4
	Total	25	100
18 El director promueve un ambiente de colaboración con los docentes	Siempre	10	40
	Casi Siempre	9	36
	Pocas Veces	5	20
	Nunca	1	4
	Total	25	100

Fuente: Figuera, Ana (2011)



Interpretación: En razón de los resultados obtenidos, 40% de los docentes considera que siempre el director interactúa con el personal; de igual forma 40% considera que casi siempre lo hace; 16% expresa que pocas veces interactúa con el director y un 4% nunca ha interactuado con el director de la institución. En el ítem 18 se recogen los siguientes resultados ante el planteamiento de la promoción por parte del director de un ambiente de colaboración con los docentes, estos respondieron así: 40% señalan que siempre este promueve ese ambiente de colaboración; casi siempre es la respuesta de un 36% de los interrogados; 20% cree que pocas el director promueve esa colaboración con los docentes y para un 4% el director es ajeno a colaborar con los docentes.

CUADRO 12.

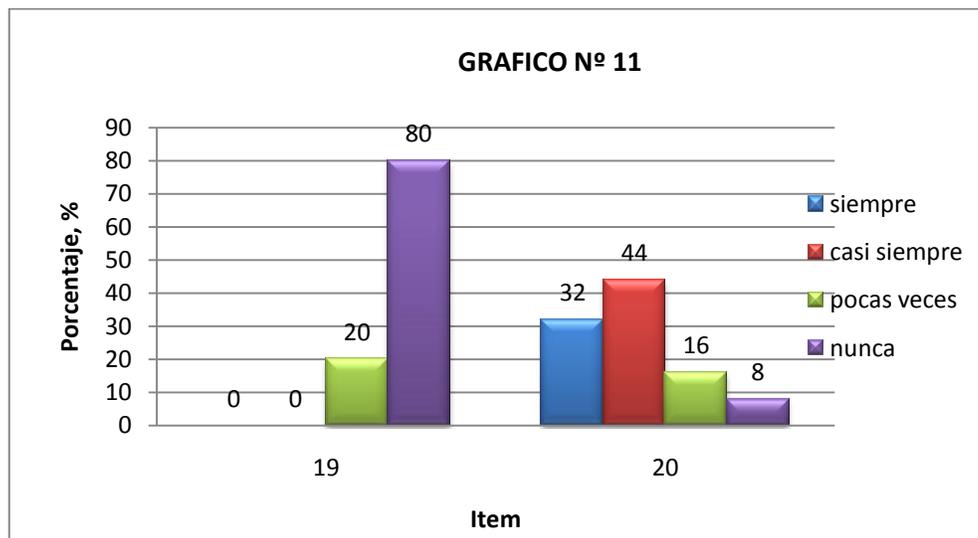
Dimensión: Comportamiento Organizacional

Indicador: Toma de decisiones

Ítem	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
19 El personal docente participa en la toma de decisiones en la institución	Siempre	0	0
	Casi Siempre	0	0
	Pocas Veces	5	20
	Nunca	20	80
	Total	25	100
20 Las decisiones adoptadas por el director de la institución son conocidas por el personal docente	Siempre	8	32
	Casi Siempre	11	44
	Pocas Veces	4	16

Nunca	2	8
Total	25	100

Fuente: Figuera, Ana (2011)



Interpretación: Puede observarse de los resultados que en cuanto a la Toma de Decisiones, los docentes en un 20% señalan que pocas veces y nunca en un 80% participan en la Toma de Decisiones que adopta la institución. Por otro lado, respondieron siempre en un 32% sobre que el hecho de que si se les da a conocer esas decisiones una vez tomadas; 44% de los docentes afirmaron que casi siempre conocen las decisiones; pocas veces los docentes sobre un 44% indican conocer las decisiones adoptadas por el director. El 8% nunca conoce esas decisiones.

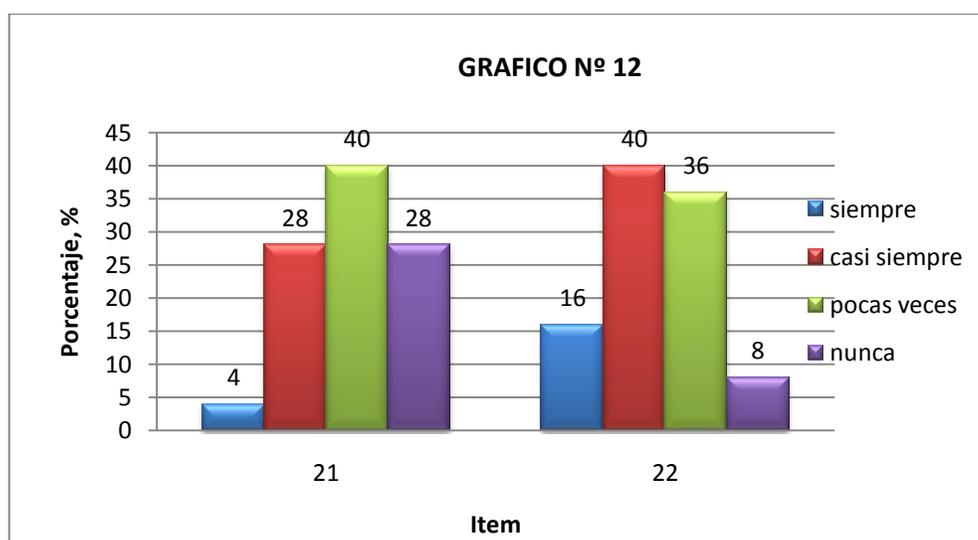
CUADRO 13.

Dimensión: Comportamiento Organizacional

Indicador: Liderazgo Organizacional

Ítem	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
21 El director es un líder dentro de la institución	Siempre	0	0
	Casi Siempre	0	0
	Pocas Veces	5	20
	Nunca	20	80
	Total	25	100
22 El director se interesa por el comportamiento del personal docente dentro de la institución	Siempre	8	32
	Casi Siempre	11	44
	Pocas Veces	4	16
	Nunca	2	8
	Total	25	100

Fuente: Figuera, Ana (2011)



Interpretación: Se presentan los siguientes resultados: 4% señala que el director es un líder dentro de la institución; 28% de los docentes encuestados expresan que casi siempre ven al director como un líder; pocas veces es considerado un líder el director por un sector de 40% de la muestra; 28% nunca ve en el director a un líder. En ese mismo orden, ante el interés del director sobre el comportamiento del personal docente dentro de la institución, estos contestaron, en un 16% que siempre se interesa por el comportamiento de ellos dentro de la institución; 40% expresa que casi siempre lo hace; para el 36% de la muestra pocas veces es considerado y en

creencia de un 8% nunca el director se interesa por el comportamiento de los docentes dentro de la institución.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez obtenidos e interpretados los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se realiza el siguiente análisis.

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos.

En cuanto al indicador Planificación de personal, representado en el cuadro 2 y en el gráfico 1, se evidencia que existe una visión negativa y polarizada en cuanto a la importancia que debe darle la institución a la planificación de su personal, en el sentido de realizar un diagnóstico que determine y asegure la verdadera escogencia y necesidad del personal idóneo, y a su vez, le imparta la capacitación que se requiere cónsona con los objetivos de la organización y los particulares de cada miembro, a fin de hacer efectivo el alcance de los objetivos organizacionales de la Unidad educativa “Batalla de Vígirima II”.

A este respecto, cabe señalar que es necesario que la institución esté consciente cual es la fuerza laboral con que cuenta y la que requiere y cuáles son las condiciones en la que esta fuerza laboral entra a la organización a ejercer sus funciones. Debe estar igualmente clara de la disposición de las personas adecuadas y tener la plena certeza de que está en manos de personas dispuestas y capaces de desempeñar su trabajo. Lo que requiere de manera implícita la realización de mecanismos planificadores eficientes, como un diagnóstico, por ejemplo, que cubran la misión y la visión de la organización y le permitan a ésta identificar los factores sobre los cuales va implementar la planificación y capacitación del personal a laborar; y así determinar las necesidades de transformaciones, de cambios y la política de recursos humanos que requiere y son necesarios en toda organización actual.

Debe en cierto sentido, determinar lo que necesita a corto, mediano y largo plazo, de manera mediata e inmediata y cuáles son sus planes y proyecciones para el futuro, y

ese diagnóstico que realice, debe hacerlo de manera continua, constante y debiendo abarcar todas las áreas y niveles de la institución.

En conjunción con el anterior planteamiento, Dollan y Otros (2007), plantean que en el proceso de planificar los recursos humanos debe la organización tomar en cuenta todos los factores que conforman la dinámica de la organización como son: los factores sociales, demográficos, económicos y normativos, que ejercen influencia sobre los cambios que se producen en la fuerza laboral de una organización de manera que estos puedan ser considerados en la planificación.

En cuanto al indicador: Reclutamiento de personal, contenido en el cuadro 3 y en el gráfico 2, podemos señalar que los resultados permiten apreciar una tendencia favorable de la institución de reclutar personal en contrario a la tendencia cuasi negativa de implementar mecanismos efectivos para realizar ese reclutamiento, evidenciándose que no cuenta con los mismos y no lo efectúa de manera frecuente, ni lo hace de forma externa sino que lo lleva a cabo dentro del seno de la misma institución. En otras palabras esta tendencia de la unidad educativa, al no considerar los factores de comunicación, divulgación de oportunidades de empleo, mecanismos de reclutamiento que atraiga a candidatos para ser seleccionados, deja entrever que este proceso lo realiza de manera inadecuada.

No en balde, y a manera de reforzar este planteamiento, Chiavenato (2007) es de la opinión que toda organización debe buscar candidatos dentro y fuera de su entorno para un cargo(s) en particular, debe anunciar la disponibilidad de los mismos. Debe resaltar la necesidad de mecanismos y técnicas que sean capaces de atraer candidatos calificados. En orden de ideas, la institución debe ser capaz de establecer mecanismos

propios, debe tener sus propias reglas y fuentes de acuerdo a su estructura organizacional todo lo cual debe ajustar para atraer a candidatos que respondan al perfil deseado.

Es de hacer notar, que Dollan (2007) dice que los programas de reclutamiento deben girar en torno a tres elementos esenciales: estrategias de la empresa, planificación de los recursos y la política de puestos de trabajo; además para que pueda llevarse a cabo se requiere de suficiente información que debe relacionarse con todas las actividades que implica la gestión de los recursos humanos.

Así mismo, Chiavenato (2007) señala: “El principal desafío del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Como cualquier actividad importante el reclutamiento debe proporcionar resultados a las dos partes” (p.127).

Respecto al indicador: Selección de personal, contenido en el cuadro 4 y el gráfico 3, se puede evidenciar que existe una marcada tendencia positiva a respetar por parte de la institución el perfil del candidato seleccionado para ocupar un puesto de trabajo. No cabe duda, como lo plantea Dollan (2007) y con el interés de apoyar este resultado, que la ubicación y orientación del empleado se relaciona con el hecho de asegurar que las características del puesto de trabajo y las características de la organización se adapten a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo que ingresa a la misma; con esto se aumenta la posibilidad de que se satisfagan tanto trabajador como organización. Por otro lado, es importante resaltar que los Departamentos de Recursos Humanos y el gerente de la organización tienen un papel importante al momento de ejecutar la selección de un personal, puesto que estos son los que conocen a ciencia cierta y pueden determinar las necesidades del mismo,

colaborar con el análisis de los puestos y son los responsables de recoger información sobre los posibles candidatos, comprobando las referencias y planificando las entrevistas. No obstante, las organizaciones como bien señala Dollan (2007), basándose en el puesto de trabajo en conjunto con la planificación de los recursos humanos, la organización es la que puede decidir a quién reclutar o seleccionar; sin embargo, cuando no se analiza el puesto de trabajo es imposible para la organización determinar qué tipo de empleado requiere y que perfil exigir y en donde buscarlo.

Otro tanto plantea Chiavenato (2007) ante estas circunstancias y hace hincapié en que determinar y localizar las características personales y particulares del candidato, para él es una cuestión de sensibilidad humana. Asegura pues, que se requiere el conocimiento de la naturaleza humana de manera razonable y de las repercusiones que esta tienen a la hora de desempeñar una tarea determinada persona.

En atención al indicador: Organización de Recursos, contenido en el cuadro 5 y en el gráfico 4; se desprenden de estos resultados que la la institución educativa “Batalla de Vigerima II” que en cuanto a la organización de recursos, posee tanto recursos materiales como humanos, con lo cual la organización cumple con el deber ser organizacional, lo que se requiere es que los organiza de acuerdo a su perfil , para que el personal docente pueda desempeñar su labor y alcanzar los objetivos de la organización en cuanto a la tarea diaria.

Otro punto a tomar en cuenta, considerando el criterio emitido por Chiavenato (2007) es que la organización es una unidad social en donde convergen distintos recursos para lograr determinados objetivos. Sin esos recursos las organizaciones no tendrían vida, no pueden realizar sus actividades u operaciones diarias, sus tareas, ya que representan los insumos diarios para obtener el resultado final. En síntesis, no deben

verse los recursos organizacionales como algo del día a día o simples, son tan complejos como formar un cuadro directivo, y lo integran no solo lo material también lo financiero, los equipos y el personal y actualmente el conocimiento.

En cierto sentido, Chiavenato plantea: “En síntesis, todos estos recursos requieren de procesos administrativos complejos. Todos deben ser captados del ambiente aplicados internamente al sistema, conservados, desarrollados y controlados para que el sistema sea eficaz y eficiente” (p.97).

En otras palabras, la gerencia de la organización debe tomar decisiones en cuanto a cómo distribuir los recursos, decisiones que en determinados momentos no satisface a quién las toma ni sobre quienes se proyectan, pero sin embargo las estrategias de la organización en este sentido, deben prevalecer a la hora de administrar tales recursos.

En relación al Indicador: Dirección de Personal, contenido en el cuadro 6 y en el gráfico 5: Se desprende que existe una visión negativa por parte de los docentes encuestados sobre la manera de cómo el director dirige la institución educativa, considerando los mismos que no es eficiente.

En cierto modo, debe precisarse primeramente, que toda organización debe considerarse desde el punto de vista de la eficiencia y la eficacia, en la medida en que el director se preocupe por utilizar los recursos de la institución en los procesos de dirigirla, así como hacer las cosas de la mejor forma, en esta medida estará ejerciendo de manera eficiente la dirección de la organización. Por lo tanto, es coincidente lo expresado por Mendoza (2006) cuando hace énfasis en que de nada

sirve al que dirige una institución aplicar técnicas complejas o complicadas, sino sabe lograr una buena integración y ejecución que son el eje central de la organización como lo es: planear, organizar, y controlar y todo esto, con la intención de hacerlo coincidir con una buena dirección.

De manera pues, que la intención del gerente en la dirección debe llegar al fondo de las relaciones con cada una de las personas con las que trabaja, convenciéndolos a que se les unan.

En cuanto al Indicador: Control de actividades, representado en el cuadro 7 y en el gráfico 6, podemos señalar en base a los resultados obtenidos que existe una prevalencia altamente positiva , en el sentido de que el personal docente en forma mayoritaria admite la coordinación y seguimiento de las actividades docentes en la unidad educativa.

En este contexto y reafirmando el resultado anterior, es necesario añadir lo que plantea Requeijo (2008), cuando indica que los gerentes deben controlar su personal, las actividades de la organización y al desempeño general de la misma, con la finalidad de detectar si esos esfuerzos tanto administrativos como operacionales están dando resultados o están llevando a la organización a los objetivos trazados.

Así mismo, podemos adicionar, que el control es necesario e imprescindible en toda institución que se precie de eficiente, pues su función es hacer seguimiento y evaluar todo lo que se planea, e indudablemente realizar las correcciones a que haya lugar e impedir que los objetivos organizacionales y personales se trunquen.

De acuerdo con el Indicador: Evaluación del desempeño, reflejado en el cuadro 8 y en el gráfico 7. A través de los resultados se refleja una tendencia negativa para la institución, por cuanto no se lleva a cabo la evaluación del desempeño del personal docente en la misma, y por lo tanto este personal no siente estimulado profesionalmente.

En apoyo de estos resultados podemos recoger lo que señala Chiavenato (2007), cuando plantea que la evaluación del desempeño es una valoración sistemática de cada persona en función de la actividad que realiza, las metas y los resultados que quiere alcanzar conjuntamente con su potencial de desarrollo. Ahora bien, evaluar el desempeño del personal docente más que servir para juzgar el papel o el trabajo desempeñado, debe servir para estimular la excelencia y el desarrollo profesional presente y futuro, la adaptación del personal a la organización, pero sobre todo valorar su aporte en función del éxito de aquella. De igual manera, debemos observar que la evaluación del desempeño generalmente se realiza sobre el puesto de trabajo, es decir, el comportamiento de la persona que lo ocupa y porque las organizaciones siempre evalúan a sus empleados y técnicamente es una estrategia para detectar problemas en la organización como: fallas en la supervisión, integración del personal, desaprovechamiento de recursos, incluso problemas de motivación.

De todos modos, de acuerdo a la política de cada organización esta adopta mecanismos para llevar a cabo la evaluación del desempeño de su personal, generalmente es una tarea que le corresponde al gerente en combinación con los departamentos de recursos humanos.

Dimensión: Comportamiento Organizacional:

En cuanto al Indicador: Motivación Humana, contenido en el cuadro 9 y en el gráfico 8, puede evidenciarse una tendencia negativa en cuanto a la motivación humana, que se expresa por la falta de motivación al personal docente para alcanzar sus metas; motivación que no se ve realzada por el otorgamiento de incentivos laborales como una manera de reforzar positivamente la actuación de este personal.

En consecuencia con estos resultados, sin duda alguna, como bien se ha señalado dentro del marco de la motivación: el ciclo motivacional se inicia con el nacimiento de una necesidad, debido a que esta es el motor dinámico y persistente que origina y da vida a al comportamiento humano. Por otro lado, motivar al talento o recurso humano en una organización es una cuestión del día a día, imprescindible para alcanzar metas, y en este sentido, la actuación del gerente debe estar enfocada a hacer que este personal se sienta motivado, dispuesto a trabajar y a colaborar: Además debe infundirle confianza, respeto, seguridad, estímulos, incentivos y retribuciones, para que por medio del trabajo se obtengan beneficios de manera multilateral.

A tal efecto, Chiavenato (2007) reitera que en el caso del incentivo laboral podemos considerarlo un reforzamiento del comportamiento con carácter positivo que se dirige directamente los objetivos; esto surge del hecho de que existen dos razones fundamentales para determinar el comportamiento de una persona ante los incentivos como lo son: que un tipo de desempeño siempre se premia y un desempeño pasado fue premiado y esa experiencia se repetirá.

De igual forma, los planes de incentivos que se apoyan en el rendimiento, según lo expresado por Dollan (2007), cada día tiene mayores seguidores y piensa que debe hacerse una evaluación efectiva a fondo y objetiva, mientras más objetiva más valor tendrá la política de incentivos que implemente la organización. Finalmente, además de incentivar al personal, es necesario como ya se ha dicho anteriormente, que la organización posea una política de incentivos laborales en función de lograr el aumento y mejora de las relaciones de intercambio entre la organización y su personal. En tal caso, la manera de incentivar le corresponderá definirla a la propia institución.

Al respecto de Indicador: Comunicación Organizacional, contenido en el cuadro 10 y en el gráfico 9: Como bien puede observarse de los resultados en la institución se le da a la comunicación la importancia primaria que posee y por tal motivo es utilizada como un instrumento eficaz para ejecutar lo planificado y para el intercambio de información entre sus miembros.

De esta perspectiva se desprende que para lograr la eficacia en la comunicación, como lo plantea Requeijo (2008), debe tomarse en cuenta no solo los conceptos de autoridad y liderazgo en el campo comunicacional, sino que estos deben practicarse con criterio científico tomando en consideración los canales de comunicación formal y la técnicas de relaciones humanas, para tener garantías de que se produzca una información clara, precisa, evitando el rumor, cuyos efectos por demás adversos, ocasionan daño a la organización. De igual manera, la información es una necesidad para el gerente, líder o administrador, cualquiera sea su connotación, su desempeño depende en alto grado de la calidad de la información que se maneje dentro de la organización y su procesamiento oportuno; en buena medida, la efectividad de la organización dependerá que la red de comunicación se adapte al sistema de trabajo.

Por lo demás, a través de la información veraz, oportuna y de calidad se borra la incertidumbre. Sin embargo, para asegurar que la misma es confiable deben eliminarse las barreras que la limitan y afectan como son: falta de claridad, distorsión del mensaje por parte de los intermediarios, la abundancia y diversidad de significados.

En conclusión, puede acotarse lo siguiente: “Puede plantearse que en la actualidad la comunicación eficaz es un exigencia de primer orden para mantener la capacidad competitiva y excelencia, tanto en lo interno como en sus relaciones con el entorno, especialmente la imagen que tiene ante la sociedad” (Requeijo 2008, p.92).

De acuerdo con el Indicador: Relaciones Interpersonales, representado en el cuadro 11 y en el gráfico 10, con relación a estos resultados puede indicarse lo siguiente: Se destacan positivamente las relaciones interpersonales entre el director de la Unidad educativa “Batalla de Vígirima II” y el personal docente que allí labora.

Sin embargo, debe precisarse, que las relaciones interpersonales involucran no solo una buena comunicación sino que además se debe considerar la habilidad para comunicarse de manera efectiva, escuchar, resolver conflictos y la expresión de cada persona.

Es significativo señalar, que vistas las relaciones interpersonales como una interacción recíproca en todos los ámbitos del quehacer humano, no solo en el actual campo organizacional, existe conciencia en la actualidad entre los gerentes, que es uno de los factores más influyentes y de mayor eficiencia para elevar la calidad de las relaciones humanas; porque es la única vía para generar una conexión positiva entre

los miembros de la organización, además en torno a las relaciones interpersonales se crea toda una estructura que provoca un ambiente de colaboración considerado un elemento clave para gerenciar la relaciones humanas en el campo laboral.

Al mismo tiempo, es necesario reconocer que dentro de una organización es prioritario que las personas se miren como seres humanos con vidas privadas, que están dispuestos a compartir no solo el trabajo sino algo más; solo así nacerán relaciones sólidas que irradiarán su influencia sobre el comportamiento y se elevará el desempeño. Así mismo, se deben evitar las críticas destructivas, las actitudes defensivas, los chismes, los ambientes cargados de tirantez, la inconveniencia de permitir escuchar al otro emitir sus opiniones; situaciones todas que obstaculizan y limitan las relaciones interpersonales condenando al fracaso cualquier intento de comunicación interpersonal y marca distancia entre directivos y empleados.

De acuerdo con el Indicador: Toma de Decisiones, enmarcado en el cuadro 12 y en el gráfico 11, podemos señalar en razón de estos resultados que: El director de la institución toma decisiones de manera unilateral sin contar con la participación y opinión del personal docente al que solo se les da a conocer estas una vez tomadas . Se observa igualmente de estos resultados, que el gerente carece de talante democrático, porque hoy día las organizaciones se desenvuelven en un ambiente democrático y un número significativo de decisiones se toman en equipos o grupos y estas decisiones tomadas en equipo o en conjunto se perciben más y son más legítimas que las que se toman de manera unilateral o por una sola persona. Las decisiones impuestas, como en este caso, denotan a un gerente autocrático y fracasan porque los seguidores no las adoptan.

En efecto, es de hacer notar, que en el proceso de toma de decisiones, los gerentes deben asumir la responsabilidad de orientar a la organización, de forma tal que se logren los objetivos planteados, por lo tanto deben tomar decisiones que se refieran al curso de acción de la organización; la primera actitud gerencial es tomar decisiones efectivas. No obstante, tomar decisiones no es tarea fácil, implica afrontar riesgos sobre todo los que constituyen un eterno desafío para los gerentes: los conflictos: Sin embargo, los que toman decisiones deben evaluar y explorar los riesgos, pero sobre todo estas decisiones deben ser consultadas antes de ponerse en práctica.

Vale la pena acotar lo dicho por Delgado (2007) en cuanto a que debe coincidir en el tiempo y en el espacio las acciones organizacionales tomando como centro el talento humano creador e innovador. Lo ideal es que la organización tome las decisiones en grupo, lo que incrementa el compromiso colectivo, pero en ese caso, debe existir un liderazgo de avanzada que estimule a la reflexión al apoyo, a la discusión grupal, a la colaboración y a la transformación positiva en nombre de la institución y el desarrollo personal de sus miembros.

En relación al Indicador: Liderazgo Organizacional, recogido en el cuadro 13, y en el gráfico 12. Una vez revisados los resultados y en consecuencia con estos, podemos señalar, que existe en la Unidad Educativa “Batalla de Vígirima II”, la opinión de los docentes de no considerar al director como un líder, en contraposición a la actitud de que se interesa por el comportamiento de los mismos dentro de la institución; lo que significa que no tiene ningún poder personal que le permita influir en estos a través de las relaciones existentes y ese interés podría provenir de mantener un control estrictamente administrativo.

De este modo es necesario puntualizar, considerando lo expuesto por Chiavenato (2009) en el sentido de que la influencia denota un consentimiento personal, en la que una persona actúa para provocar o modificar un comportamiento determinado, tomando en cuenta esa relación de poder, en este caso, estamos en presencia de dos personas: una que lidera y otra que se somete al poder del líder.

Ante este señalamiento, el liderazgo depende de las necesidades que se presenten en la organización ante una situación dada; se basa en una relación funcional que se presenta cuando un grupo ve en líder a una persona que controla y posee los medios para satisfacer las necesidades. Por otro lado, es la interacción con las personas y tienen que ver con los procesos de comunicación y contacto personal con los subordinados para influir en ellos y que estos desempeñen sus trabajos con motivación. En otras palabras, en la actualidad el líder debe transformar, no solo la dinámica de la organización, a las personas para que trabajen mancomunadamente, debe trabajar para él y para los demás, confiando en su capacidad de gerenciar a través de su cualidad de líder, estimulando al personal al logro de los objetivos organizacionales.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Una vez concluido el análisis de los resultados obtenidos en consideración a las interrogantes planteadas se efectúan las siguientes conclusiones:

1. En cuanto a la gestión de los recursos humanos existentes en la Unidad Educativa “Batalla de Vígirima II”, en particular el personal docente; el director no aplica los procesos de planificación, reclutamiento, selección y

evaluación de acuerdo a los parámetros metodológicos de estos. Por lo tanto estos recursos humanos carecen de una gestión eficaz.

2. En términos generales, la institución en cabeza de su director, no le da la importancia requerida al ejercicio de las funciones básicas de la gerencia, toda vez, que su actuación está enmarcada en características distorsionantes de lo que representa una eficiente administración de una organización.
3. Por otro lado, el director no logra una buena conexión e integración del personal de la institución a la dinámica de la Unidad educativa.
4. Así mismo, el personal docente carece de estímulos personal, profesional y laboral. Con el entendido, de que no se privilegia el proceso de formación y desarrollo del personal, para potenciar su desarrollo y crecimiento académico, profesional y el desempeño laboral. La institución no posee mecanismos, programas integrados y coherentes que le permitan seleccionar, asegurar, planificar, dirigir y desarrollar los recursos humanos en función de los requerimientos del personal docente y de la institución misma.
5. En relación con el comportamiento organizacional dentro de la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”, este carece de los presupuestos necesarios para ubicarlo dentro de los estándares de un comportamiento óptimo. No es que se cuestione su existencia, sino que este presenta una serie de conductas o prácticas anti-organizacionales o en todo caso contrarias a la evolución y dinámica administrativa y al deber ser de las organizaciones actuales, lo que posibilita su debilidad.
6. Puede observarse de igual modo, que la motivación al personal docente es inexistente, no existen estímulos o refuerzos positivos como los incentivos laborales, por ejemplo; lo que los afecta en su comportamiento al no considerar satisfechas sus necesidades económicas y de autorrealización.
7. Es de hacer notar, que en la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”, la comunicación entre docentes y el resto del personal de la institución es óptimo y permite el intercambio de información respecto al quehacer diario de la

misma; no así ocurre con el director cuya comunicación con los docentes carece de una base formal y por lo tanto, estos la consideran ineficaz.

8. En cuanto a las relaciones interpersonales que se producen en el seno de la Unidad Educativa, esta adolece de una buena base comunicacional, no hay entre el personal docente y el director la habilidad para comunicarse ni relacionarse de manera eficaz por cuanto no existe una conexión positiva entre ellos; el intercambio de ideas que se origina es producto de un control meramente administrativo.
9. Algo semejante ocurre con la Toma de Decisiones, en donde existe la tendencia a la autocracia, debido a que el director toma decisiones sin consultar al personal docente, y solo una vez tomadas, son dadas a conocer e impuestas, considerando este personal que no son tomados en cuenta desconociendo su opinión, la experiencia, la voluntad de participar, y sus intereses.
10. En la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”, el director no es considerado un líder dentro del personal docente, pues no tiene poder ni ejerce influencias sobre estos, derivado a su falta de capacidad y métodos para gerenciar los recursos humanos además, de su concepción errada y sumida en el pasado, que no concuerda con los principios básicos de la administración moderna de una organización.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al director de la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”, ubicada en Valencia, Estado Carabobo:

- 1.- Aplicar en su gestión los principios básicos de la gerencia: dirección, planificación, control y evaluación, como mecanismos para administrar de manera eficiente a la institución, mediante un proceso de planeación estratégica que realce la calidad del talento humano y su participación y que estos se sientan a su vez comprometidos con los valores, la visión y los objetivos de la organización.
- 2.-Motivar al personal docente mediante el otorgamiento de incentivos laborales, personales y profesionales que satisfagan sus necesidades y estimulen su participación en el desarrollo de las actividades organizacionales.
- 3.-Darle la importancia debida a los canales de comunicación institucional para mejorar las relaciones interpersonales.
- 4.-Evaluar el desempeño del personal docente con miras a su profesionalización.
- 5.- Realizar la selección y reclutamiento del personal docente considerando su perfil profesional y su desempeño dentro de la institución.
- 6.- Se recomienda considerar las competencias cognitivas y personales del recurso humano que labora en la institución.
- 7.-Considerar la conformación de grupos de trabajo para un mejor desempeño y la toma de decisiones con mayor probabilidad de asertividad. Para lo cual debe, reforzar la visión compartida y el interés común por la imagen y los asuntos de la institución.
- 8.-Fomentar la creatividad en todo el personal, para que a través de esta, se abra la posibilidad de encontrar una vía más idónea para solucionar conflictos y encaminar a la institución hacia una organización que aprende.
- 9.- Internalizar que el recurso humano de toda institución es un recurso valioso, muchas veces irremplazable, y por ello, su gestión debe considerarse un asunto

importante y estratégico, el cual debe vincularse a los objetivos generales de la institución.

10.-Se recomienda al director de la institución Unidad Educativa Batalla de Vigirima II, la adopción de un modelo de gestión de recursos humanos que le permita potenciar el comportamiento organizacional de los miembros de la institución, en particular al del personal docente.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

TÍTULO O DENOMINACIÓN:

Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para potenciar el Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”.

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta tiene como fundamento el diagnóstico realizado en la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”, llevado a cabo entre los docentes que allí laboran, en el lapso comprendido de 2011-2012; quienes integran la muestra en estudio. El mismo se basa en una investigación acerca del tratamiento y gestión de los recursos humanos en esa institución.

Como bien puede señalarse, la gestión del recurso humano es esencial para todos los que integran una institución u organización, pero deben en particular, los que la dirigen o administran conocer los fundamentos de cómo realizar esta dirección y

sobre cuales bases, métodos o modelos hacerlo, para lograr que este recurso, esté bien gestionado y le agregue valor a la institución. Para lo cual, esta gestión debe ser competitiva y sostenible en el tiempo para lograr el éxito que se requiere y se espera alcance toda organización que se precie de moderna. Es obvio, que la gestión de las personas ha evolucionado grandemente en los últimos años, pero también es cierto, que muchas organizaciones han quedado en el pasado, enfrascadas en dirigir al personal sobre bases legales laborales, sobre los costos, sobre la productividad, olvidándose muchas veces, que en la actualidad gestionar el recurso humano se centra en las personas; sin pretender que se olvide, por supuesto, los elementos antes mencionados, pero otorgándole primacía al ser humano. De esta manera, el perfil actual del director de recursos humanos o de cualquier otro integrante de una organización al que le competa esta función, es la de especializarse o mejor dicho empaparse de los aspectos sociales del ser humano integrante de la organización.

Por lo tanto, podemos afirmar que la preocupación por los recursos humanos ha existido siempre en las organizaciones y se ha convertido en un punto crucial de la dinámica organizativa, irremplazable, es decir, un recurso estratégico que necesariamente debe acumularse a los objetivos de toda organización. Por así decirlo, el entorno sobre la gestión del recurso humano se ha vuelto más exigente y demanda mayor interés; sobre todo por los cambios rápidos y constantes que se producen tanto a nivel organizativo como a nivel individual. Por ello, los recursos humanos son cruciales a la hora de enfrentar la organización estas exigencias del entorno. De igual manera, las exigencias organizativas, relativas a los aspectos internos que no son controlables como el recurso humano, sino administrable y dirigido, debe estar en manos de directivos proactivos que tengan la capacidad de anticiparse a los problemas para evitarlos, en lugar de tener que enfrentarlos.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General:

- Generar transformaciones en el recurso humano de la institución Unidad Educativa “Batalla de Vigirima “a través de un modelo de gestión de recursos humanos que permita potenciar el comportamiento organizacional en la misma.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar procesos de reflexión a través de Asambleas del Personal en la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”
- Organizar Mesas de Trabajo para analizar las estrategias de implementación del modelo propuesto.
- Explicar la factibilidad de la propuesta al personal de la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”

VISIÓN Y MISIÓN DE LA PROPUESTA

Visión: Lograr que la Institución Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II” se convierta en un modelo de gestión efectiva en el término de un año.

Misión: Lograr que la institución Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II” desarrolle todas las acciones y procesos referentes a la gestión del cambio en el tratamiento y dirección de los recursos humanos de la institución con la finalidad de que alcance su máximo desempeño gerencial; siempre tendiente a lograr que se beneficien todos los miembros de la organización, lo que redundará en beneficio de una educación de calidad

JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

De acuerdo con los resultados y en base a las conclusiones del diagnóstico que evidencian la necesidad de la propuesta; se sugiere en este caso, que la misma sea tomada en cuenta para su posible aplicación por el director de la Unidad Educativa “Batalla de Vígirima II” y así mismo, por todo el personal que allí labora, aun cuando el estudio no fue dirigido intencionalmente a estos últimos. Pero debe considerarse, que en todo proceso gerencial existen dos agentes fundamentales: el que dirige y el dirigido, puesto que no puede concebirse un proceso gerencial unicefalo; por lo que se requiere que todos los miembros se inmiscuyan con el desarrollo e implementación de la propuesta respectiva, para cambiar la gestión ineficiente por una gestión eficiente que favorezca a todos los miembros de la unidad educativa objeto de este estudio. Así como a la vez, sea tomada como marco de referencia por otras instituciones que se encuentren en iguales circunstancias.

Habiendo señalado la necesidad de la propuesta, es oportuno indicar que la misma presenta elementos que la hacen eficiente al momento de promover comportamientos que beneficien al recurso humano de la institución. Así mismo, ante el constante avance que representa la nueva concepción de la gestión de este recurso, es lo que ha motivado la creación de esta propuesta de un modelo de gestión; que servirá para contribuir con el desarrollo de este recurso estratégico y las prácticas y políticas de gestión responsables en beneficio de la institución.

Por otro lado, es de gran relevancia esta propuesta, porque fomentará una nueva visión en cuanto al tratamiento de los recursos humanos para generar un comportamiento acorde con las exigencias actuales del quehacer organizacional y el tratamiento al personal involucrado en su dinámica. Además de que surge como respuesta a las coincidencias generadas por diversas investigaciones que tiene por finalidad la gestión del recurso humano como factor de eficacia y eficiencia administrativa. Por todo lo antes señalado, se justifica la posible aplicación de esta propuesta.

FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Para el desarrollo de la propuesta de esta investigación, es indispensable analizar la relación entre los costos de ejecución y los beneficios a obtener, para determinar si es viable en cuanto a la factibilidad económica, técnica y humana para la institución. En ese sentido, La aplicación de esta propuesta tiene por finalidad fomentar el cambio de gestión de los recursos humanos dentro de la institución en cuestión a fin de que se convierta en una organización eficaz en el contexto organizacional educativo e irradie sus beneficios sobre el comportamiento de sus miembros a fin de potenciarlo.

Factibilidad Económica

Es importante señalar, que la propuesta “Modelo de gestión de Recursos Humanos para potenciar el comportamiento organizacional en la Unidad Educativa “Batalla de Vígirima II”, busca optimizar la gestión del personal de esa institución y su comportamiento y de esta manera cumplir con los objetivos en cuanto a la implementación de la propuesta.

Ahora bien, en esta fase de factibilidad se toman en cuenta todas las actividades necesarias para el desarrollo de la propuesta, determinándose que los recursos financieros provendrán de la institución. Es de mucha significación resaltar que, es criterio de la institución la asignación del presupuesto para el desarrollo de la propuesta, de acuerdo a sus estimaciones y metas en el período de tiempo estipulado y deseado.

Factibilidad Humana

Debe hacerse hincapié, que el grado voluntario y activo del personal de la institución dependerá en cierta medida del grado de motivación, de allí que tomando en cuenta los resultados del diagnóstico existe una gran receptividad para participar en la aplicación de la propuesta. De igual forma se aspira que con la implementación de esta, se estimule al personal, directivo, en especial al director general; administrativo y docente a generar actitudes positivas y favorables hacia el desarrollo y aplicación de la propuesta que coadyuven al fortalecimiento del comportamiento del personal a través de la gestión eficiente de los recursos humanos. Por lo tanto, puede plantearse que en cuanto a la motivación del personal es factible.

Factibilidad Técnica

Es de hacer notar, que desde el punto de vista técnico, la aplicación de la propuesta es factible; ya que la institución cuenta con un personal dispuesto a comprometerse con los objetivos de la misma. Por lo tanto, los requerimientos de carácter técnico como: material, papel, insumos, mobiliario, infraestructura, que amerite la aplicación de la propuesta pueden ser manejados por la institución. Y en el caso de no ser así, esta está dispuesta a suplirlos en la medida en que se requieran en beneficio de la institución.

DISEÑO DE LA PROPUESTA

Seguidamente se presenta el diseño de la propuesta, el mismo se estructura tomando en consideración dos enfoques: El Enfoque de las organizaciones que aprenden de Peter Senge y el Enfoque del Modelo Operativo de Competencias de Quinn y Otros.

En cuanto al Enfoque de las Organizaciones que aprenden de Peter Senge, podemos indicar que este considera a las organizaciones como organizaciones inteligentes, donde los miembros que la integran están obligados a desarrollar de manera continua sus aptitudes para alcanzar los resultados que se aspiran. Así de esta manera, generar nuevos y comunicativos patrones de pensamiento, donde los deseos o aspiraciones colectivas queden libres y la gente de manera continua aprenda a aprender.

En esta misma línea, el Modelo operativo de Competencias de Robert Quinn y Otros, es un modelo utilizado en casi todo el mundo para la formación y desarrollo de ejecutivos. En este modelo, se le atribuye al líder organizacional una serie de competencias necesarias para ejercer su función, sustentadas por estrategias que le permitirán ver con claridad hacia donde debe dirigir su gestión el dominio y equilibrio de las competencias que ejecuta. En consideración a lo antes señalado, se diseña la Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para potenciar el comportamiento organizacional en la unidad educativa “Batalla de Vigerima II”.

Grafico N° 13: Modelo de Gestión de Recursos Humanos.



Fuente: Figuera (2011)

Como puede observarse, el Modelo de gestión de Recursos Humanos, está conformado en primer término por la Competencia Gestión del Cambio: Dentro de la perspectiva de esta competencia, podemos señalar, que el cambio dentro de una organización está referido a la capacidad de adaptarse a las diferentes transformaciones que se producen tanto a nivel interno como externo mediante el aprendizaje. Así puede reiterarse, que el cambio organizacional son transformaciones estructurales que sufren las organizaciones y provocan nuevos comportamientos organizacionales. Por otro lado, para considerarse cualquier tipo de cambio, es necesario que el director, administrador o gerente, según el caso, maneje tanto los aspectos humanos como técnicos dentro de la institución; por cuanto el conocimiento del recurso humano, primeramente, hace más factible la aceptación del cambio propuesto.

Por lo tanto, se requiere hacer énfasis en la gestión del cambio organizacional, pues es necesario para que toda institución alcance objetivos y metas; en ese sentido, los cambios deben gestionarse para obtener mayor eficiencia en el desempeño institucional; por cuanto, la gestión y planificación del cambio influye sobre todos los miembros. Sin embargo, es necesario aclarar, que todo cambio independientemente del nivel, contexto o situación, genera resistencia tanto en las personas como en la dinámica de la organización. Por lo que en atención a esto, ese cambio requiere de planificación, de que se revise su impacto con el objetivo de no implementar cambios indeseados. Por ello, la organización debe: a) determinar la necesidad del cambio; b) Diseñar el cambio; y c) Planificar la implementación del cambio.

Finalmente, el papel del director de la institución mencionada, radica en promover ese cambio a través de la información, transparencia y honestidad, creando la confianza necesaria y suficiente para vencer los miedos, además de vender las bondades del cambio a los integrantes de la unidad educativa. De igual forma, hacerles entender a sus subalternos que el cambio no los afectará ni en su persona ni en sus puestos de trabajo, sino que es un beneficio para todos. Debe igualmente promover una comunicación clara y abierta durante todo el proceso y ejecución del cambio, en el cual deben intervenir todos los miembros con la intención de que vislumbren los lados positivos del o los cambios. Todo lo cual abre grandes posibilidades para vencer la resistencia al cambio.

Otro punto a tenerse en cuenta, es la innovación y la creatividad en el marco de las organizaciones, las mismas son primordiales ya que generan ideas, soluciones y crean nuevas combinaciones y relaciones que derivan en el pensamiento creativo; requiriéndose por lo demás, que para este marco de innovación y creatividad, se entienda que todos tenemos determinados patrones de pensamientos, que no utilizamos, y que a medida que aprendemos a pensar dejamos atrás esos patrones. En este orden de ideas, cada día se le da mayor valor al pensamiento y a las destrezas

creativas dentro de las organizaciones. En todo caso, ante la inexistencia de estas, lo que le corresponde al que dirige la institución es, desarrollarlas en su personal, con la finalidad de reafirmar la individualidad de cada uno y se refuercen laboralmente. En este caso, es necesario desarrollar destrezas en cuanto al área laboral, en las cuales se asocian los conocimientos básicos y esenciales para generar el pensamiento creativo. Se requiere aumentar la base de conocimiento para incrementar estas destrezas. Así mismo, se requiere incrementar las destrezas propiamente dichas, siendo estas, las que tienen el poder de capacitar a los individuos para permitirles asociar conceptos anteriormente incomprensibles, para pensar de forma diferente; en este caso, se recomienda: a) hacer uso de las analogías hasta de la imaginación mental para incrementar destrezas; estas son destrezas individuales para ayudar a los individuos a ser innovadores ; b) la habilidad para romper con hipótesis y supuestos generalizados sobre la relación entre las ideas y cosas, de forma que el individuo sea capaz de considerar nuevas relaciones; c) Romper con las barreras culturales; d) Minimizar la importancia de la razón , la lógica y priorizar los sentimientos y la intuición como formas para incrementar la creatividad.

A lo anterior puede añadirse, la importancia de la motivación para la tarea o para el trabajo, para impulsar la creatividad personal. Todos los individuos son potencialmente creativos, en mayor o menor medida; lo que se requiere es que los cuadros directivos, se planteen y manejen la posibilidad de enfrentar los distintos obstáculos que limitan la creatividad o las habilidades de pensamiento creativo. Aun cuando cabe suponer, que generalmente estos obstáculos surgen del estilo de dirección de la organización, como por ejemplo, los obstáculos relativos a: una actitud mental cerrada y negada a toda innovación; la creencia de que solo existe una manera de hacer las cosas, por ejemplo, la que considere el jefe; todas estas actitudes son contrarias al ejercicio del liderazgo efectivo, que en la actualidad exige de cambios y transformaciones.

De manera análoga, podemos considerar dentro de esta estructura: el aprendizaje, como un elemento que permite o abre la posibilidad de sustentar y generar cambios en la organización a través de la experiencia. En este caso, Peter Senge señala, que el significado de una organización que aprende, se refiere a aquella que constantemente expande su capacidad para adaptarse, es lo que él denomina aprendizaje adaptativo el cual debe unirse al aprendizaje generativo, que es un aprendizaje que aumenta la capacidad creativa.

De esta manera, puede plantearse, que para enfrentar los cambios organizacionales tienen que desarrollar las organizaciones, la capacidad de transformarse, crear y consolidar habilidades nuevas, innovar constantemente; adaptarse a los cambios continuos, con lo cual mejorará la capacidad de reactivar los cambios internos y externos a los cuales se enfrente como organización.

A tal efecto y siguiendo con la estructura de la propuesta, se hace referencias al Conocimiento, estrategia también contenida en el modelo de gestión que se describe. Es de hacer notar, que el conocimiento es la capacidad de actuar; tiene su base en el aprendizaje, para lo cual se requiere de la adquisición de habilidades, actitudes y competencias. En la actualidad, la administración del conocimiento en las organizaciones crea una relación entre la capacidad para procesar datos e información y la capacidad innovadora de las personas. Como quiera que se vea, el aprendizaje y el conocimiento organizacional no pueden desligarse de la naturaleza humana, ya que las organizaciones aprenden por medio de individuos que asimilan conocimientos. Por lo que se recomienda a la institución: a) Impulsar el aprendizaje y el conocimiento organizacional entre sus miembros; b) Tener una visión compartida de la organización; c) Manejar la comunicación abierta. Finalmente, las organizaciones actuales tienden a ser organizaciones del conocimiento.

A continuación, también se indican los Modelos Mentales de Peter Senge, el cual los define, como supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que

influyen en nuestra forma de comprender el mundo y de actuar en consecuencia. Es por ello, que el autor señala que muchas veces no estamos conscientes de nuestros modelos mentales y de la influencia que estos ejercen en nuestra manera de actuar; lo que dificulta y limita en ciertos casos a las organizaciones, para asumir nuevas prácticas organizacionales, por cuanto chocan con los modelos mentales pre establecidos. Es por ello, que se recomienda extraer de nuestro mundo interno imágenes para someterlas al análisis de los demás, que incluya conversaciones abiertas donde la gente manifieste sus pensamientos sin temor. A tal efecto, los Modelos mentales abren un espacio para visualizar las limitaciones en la manera de ver el mundo.

De igual manera estos modelos, enfatizan la importancia de la visión compartida o la visión para compartir una imagen del futuro, sin tratar de imponer una visión por más viable que sea. Además, se requiere del trabajo en equipos o grupos donde predomine la capacidad de dialogo, para obtener un pensamiento integrado.

Como puede observarse, en el modelo propuesto otro de los aspectos a considerar, es el liderazgo, en cierto sentido, un poder que permite influir en los demás por medio de las relaciones existentes; la influencia implica una transacción interpersonal en la que un individuo actúa para modificar un comportamiento. A tal efecto, podemos señalar que las competencias del líder, son la capacidad de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores que tienen los seres humanos en el ámbito personal, social y laboral. De igual manera, las competencias del líder comprenden las habilidades cognitivas, personales y técnicas que hacen posible llevar a cabo de manera eficaz cualquier actividad. Cabe aclarar, que las mismas son un conjunto articulado que forma parte activa del desempeño responsable y eficaz dentro de un contexto determinado. En este sentido, es aconsejable, que la institución se desprenda de la visión antigua del concepto de liderazgo, en donde la actuación del líder surge de la incompetencia e impotencia de la gente para actuar o realizar tareas, su falta de visión personal y su ineptitud para controlar los cambios ; debilidades que

solo los grandes líderes podían dominar. Atendiendo a lo antes planteado, la visión actual del liderazgo en las organizaciones inteligentes se basa en que los líderes son los diseñadores , constructores y mayordomos de la organización , donde la gente de manera continua aprende , clarifica la visión y mejora los modelos mentales compartidos, son los encargados de aprender, sin la intervención del líder.

Así mismo es preciso indicar que entre las competencias presentes en el modelo que se describe se encuentra la Formación de grupos y sus estrategias respectivas como: Empowerment: Delegación de poder, responsabilidad y confianza. En relación a la competencia, Formación de grupos, puede decirse, que un grupo está compuesto por dos o más personas que interactúan para alcanzar un objetivo. En ciertas circunstancias, dentro de las organizaciones es recomendable la presencia de los grupos, puesto que las decisiones que adoptan ofrecen mayor exactitud; en realidad, los grupos toman decisiones de mejor calidad, pues están dotadas de creatividad y eficacia y el grado de aceptación de la decisión es mayor cuando se realiza en grupos. Adicionalmente, los grupos se caracterizan porque modelan el comportamiento de sus miembros y prevén el comportamiento individual, así como el desempeño grupal. Ahora bien, en la formación de grupos debe existir una visión compartida que orienta e impulsa al aprendizaje.

Conviene destacar, que en las organizaciones actuales existe la Delegación de poder o autoridad, que parte de la idea de otorgarles el poder a los miembros de la organización, para la toma de decisiones de manera participativa; con ello se pretende permitir el derecho que tiene el personal de emitir su opinión y dar sus contribuciones en la toma de decisiones que los afecta; tienen un carácter más democrático las decisiones. Es conveniente destacar, que el facultamiento en la toma de decisiones o empowerment, es una condición esencial para las organizaciones de aprendizaje, porque libera el potencial y la creatividad en los trabajadores, les permite experimentar y aprender y les concede libertad para actuar con base a su conocimiento y comprensión de los hechos. Así pues, es aconsejable que la

institución en estudio, adopte esta competencia, puesto que en el mundo organizacional de hoy, la ventaja competitiva va de la mano con la innovación y la creatividad y la fuerza de trabajo dotada de autoridad para alcanzar el éxito organizacional.

Adviértase por otro lado, que la asignación de Responsabilidad a los grupos debe ser transparente, la institución debe indicarle lo que aspira que realice el grupo para evitar la desinformación y posterior conflicto, situación que perjudicaría el desempeño, provocando tensión interna y frustración entre los miembros. En este caso, debe predominar la conciencia colectiva o visión compartida, que es el eje central de donde parte el pensamiento sistémico; de esta manera, los grupos deben estar abiertos al diálogo y a la discusión, de esta manera se expondrán de manera libre los asuntos de la organización y se escucharán las diferentes opiniones, lo que generará aprendizaje. Es así es como, a esta asignación de responsabilidad es lo que se ha llamado, los roles de mantenimiento del grupo y de tarea, dos elementos necesarios para el desempeño eficaz.

Cabe señalar, que las organizaciones también deben hacer prevalecer la confianza en el marco de sus actuaciones respecto de los empleados, ya que este es un elemento que permite la construcción de una organización y juega un papel importante en las relaciones laborales. Recordemos que en las organizaciones modernas el mando y el control han perdido efectividad y se impone las relaciones laborales basadas en la confianza logrando mejores resultados de su personal. Cabe considerar, que la confianza es el fundamento de toda relación social; pero es necesario indicar, que no necesariamente al existir la confianza entre los miembros de una organización existe una relación de igualdad, en este caso, en las relaciones sustentadas en la confianza, el poder se ejerce por autoridad y no por medio de la fuerza, y en ese sentido, la autoridad es siempre un poder que puede ser revocado por quienes lo otorgaron, y el criterio para hacerlo es: la confianza. A tal efecto, las organizaciones deben otorgarles

confianza a sus empleados para alejar la incertidumbre y la vulnerabilidad que, son elementos inherentes y caracterizan a todo ser humano.

Cuando hay confianza nos sentimos más seguros, más protegidos, la sensación de peligro es menor. Por el contrario, la ausencia de confianza es una señal de inseguridad, de alerta y de peligro. Pues, la confianza o la ausencia de esta son indicadores emocionales que afectan el comportamiento humano dentro cualquier ámbito y no escapa de ello, el ámbito organizacional.

Como parte de la estructura de la propuesta, podemos mencionar la competencia Desarrollo de Personal y las estrategias: Auto estima, Dominio Personal y compromiso. Dentro de esta perspectiva, se considera la Auto estima como la imagen que se tiene de sí mismo. Es un valor que motiva al ser humano para la acción; esta motivación parte del hecho de que el ser humano y, haciendo particular referencias al individuo que integra una organización, evalúa sus necesidades de acuerdo al grado de autoestima alcanzado, lo que le dará fuerza a su accionar. En este aspecto, las organizaciones deben comprender que el talento, la creatividad, los deseos y las potencialidades son cualidades que van apareadas con las metas y objetivos de la organización; descubriéndose talentos y habilidades inimaginables, que permiten el crecimiento de la autoestima, lo cual genera cambios positivos dentro de la organización y permitirá a los directivos conocer, manejar y dominar los sentimientos humanos del personal.

Por otro lado, el fin esencial de la autoestima, es lograr unas buenas relaciones interpersonales, reconociendo los propios derechos y obligaciones, respetarse a sí mismo e identificar las necesidades de los demás para vivir en armonía. A través de la auto estima, las organizaciones están en capacidad de construir su imagen con el apoyo de sus miembros, ganándose el respeto de la sociedad a quién sirve y alcanzar éxitos mutuos. Desde luego, que el alcance del auto estima dentro de una organización es un aporte de sus miembros y la influencia que cada uno irradie dentro

de la misma, la cual pasará a formar parte de su cultura organizativa como un elemento más de eficiencia administrativa.

Concretamente, desarrollar la autoestima de los empleados puede lograrse a través de ayudarlos a desarrollar su talento; habilidades; darles ánimo cuando lo necesitan; promover un ambiente de confianza; de credibilidad cuando expongan sus juicios y opiniones, sin críticas; mostrarle aprecio; respetar su valía como trabajador y sobre todo destacar su calidad humana.

De modo similar conviene destacar, la importancia del Dominio Personal dentro del campo de las organizaciones, como bien señala, Peter Senge, las organizaciones solo aprenden a través de sus individuos. Y es por ello, que el Dominio Personal, se considera la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal. Se considera como un abordaje de la vida como una tarea creativa y no reactiva. En este contexto, el dominio personal no solo es evitar hacer las cosas incorrectas, incluye hacer lo mejor posible, lo que tenemos que hacer es esforzarnos y, ese es el camino de las organizaciones que aprenden, realizar las cosas de manera impecables con su personal y para su personal, así como para con los demás y, ser consecuentes con la forma de actuar. De manera que, la gente con un alto dominio personal, tienen un sentido especial del propósito que se desprende sus visiones y metas, viven en un continuo aprendizaje, porque al igual que el dominio personal este es un proceso que dura toda la vida, y permite que la persona con un alto nivel de dominio personal, esté consciente de su ignorancia, su incompetencia, sus zonas de crecimiento, tenga confianza en sí mismo, además, de que se consideran formando parte de un proceso creativo amplio, al cual pueden influir pero no controlarlo. Y en este último aspecto, debe hacerse mayor hincapié, en cuanto a la actuación del directivo o líder organizacional.

Otro aspecto a resaltar en este modelo es el compromiso, aspecto que forma parte del comportamiento humano en las organizaciones; debido a que es la fuerza que

representa el involucramiento e identificación del personal con las metas y objetivos de la organización. Desde otro punto de vista, se considera la relación existente entre una persona y la organización, que conlleva consecuencias como: continuar en la organización asumiendo las metas y visión o dejarla. Así la naturaleza del compromiso es el deseo, la necesidad o el deber. Pero como quiera que sea, o como quiera que el compromiso se base en cualquiera de estos tres elementos, todo va a depender de la motivación y de la creencia en la organización, y la voluntad de hacer un esfuerzo considerable en beneficio de la misma, para en definitiva deseando seguir siendo uno de sus miembros.

Es de hacer notar, la competencia Cultura Organizacional, en este aspecto, huelga decir, que cada organización tiene su propia cultura, que influye en el comportamiento de sus miembros. En cada organización los miembros van interiorizando los elementos de esa cultura por medio de procesos de aprendizaje y socialización. De esta manera, la cultura organizacional está conformada por una serie de variables nacidas del entorno y otras formadas por variables socioculturales, que determinan las actitudes del personal con visibles efectos en la motivación, las expectativas sobre el trabajo, las relaciones grupales; y en ese sentido definen los resultados que se esperan de las personas y de la organización. En cierto modo, la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a tratar con su entorno. Dentro de las estrategias que conforman esta competencia encontramos el Clima Organizacional, es decir, el ambiente que rodea a la organización y se relaciona directa y estrechamente con el grado de motivación en las personas. En la medida, en que la organización cuente con un clima organizacional óptimo, entiéndase, la presencia de relaciones interpersonales satisfactorias, colaboración entre los miembros, solidaridad, empatía, respeto, el clima organizacional mejora y los objetivos de la organización se vislumbran con mayor claridad. Es por eso, que las instituciones deben evitar imponer barreras o límites para la satisfacción de las necesidades del personal; debe el personal directivo y administrativo, trabajar en

función de mantener al recurso humano motivado, satisfecho. Por el contrario, se enfrenta la organización a un clima deteriorado, en conflicto, agresividad de sus miembros, desinterés, entre muchos otros estados que caracterizan a un recurso humano insatisfecho.

En consecuencia con lo anterior, las Relaciones Humanas dentro del ambiente organizacional, permite que los individuos participen en grupos sociales y se mantengan en continua interacción social. No en balde, las relaciones humanas son las acciones y actitudes que resultan del contacto y la integración o interacción entre las personas. En efecto, dentro de las organizaciones cada persona es una individualidad que afecta al comportamiento de las otras persona con quienes se relaciona; relación que está dirigida a satisfacer intereses y aspiraciones. En este caso, esa relación humana está regida por el ambiente, las normas y las actitudes; se debe fomentar entonces, el esfuerzo colectivo, lograr la unión y el trabajo en equipo y gestionar los conflictos interpersonales. En general, en la medida que el director o administrador comprenda la esencia de esas relaciones humanas obtendrá mejores resultados de su personal y se facilitará la creación de un ambiente donde cada individuo se expresa libremente.

Finalmente, dentro del Modelo de gestión propuesto se incluye la competencia: Gestión eficiente, conformada por las estrategias relacionadas con la Planificación, Organización, Dirección, Evaluación y Control. En líneas generales, la gestión eficiente, está relacionada con la gestión de los recursos humanos de la organización, lo que implica el conjunto de prácticas gerenciales que permitan su articulación dentro de esta. Pero de manera particular, estos procesos administrativos están enfocados al tratamiento y gestión de los recursos humanos en la Unidad educativa, objeto de este estudio. Por eso, en principio podemos expresar que, gestionar el recurso humano en una organización, debe convertirse en una de las funciones de mayores transformaciones, en donde el recurso humano deje de ser visto como una unidad y se convierte en un sistema dentro de un sistema mayor que es la

organización. Bajo estas circunstancias, cada organización debe cumplir con los procesos administrativos que la encaminen hacia una gestión eficiente, de los recursos humanos, de una manera ordenada y coordinándolos para alcanzar los objetivos propuestos.

En ese sentido, toda organización debe establecer políticas que les permita obtener una orientación administrativa de cómo gestionar este recurso y evitar que las personas desempeñen funciones indeseables. Es por ello, que en cumplimiento de estos procesos administrativos la institución debe considerar aspectos como: la planificación que le permitirá visualizar la posición inicial y las alternativas futuras. Igualmente, debe conciliar los recursos disponibles considerándolos en un arreglo sistemático de los mismos en: materiales financieros y humanos. De igual forma, debe establecerse de manera clara el proceso de Dirección, proceso esencial dentro de la dinámica organizacional, porque permitirá ejercer influencias interpersonales sobre el recurso humano, mediante la toma de decisiones, la comunicación y la coordinación de esfuerzos.

Debe de igual manera, cumplir con el proceso de evaluación, que permite valorar las actitudes, el rendimiento y el comportamiento del personal en el desempeño de su cargo; de esta misma forma, debe comunicar a este personal el modo en que se está desempeñando en su trabajo, para buscar las mejoras necesarias, ya que de ser así, el nivel de cumplimiento futuro y el desempeño de las tareas mejorará considerablemente. También la organización debe implementar el Control, como una manera de regular y hacer seguimiento y evaluar todo aquello que se planeó, a efectos de corregir anomalías; revisar que las actividades se están cumpliendo tal cual fueron planificadas.

Finalmente, con la presentación de esta propuesta, hemos dado cumplimiento al Objetivo General de este estudio y aspiramos haber dado posibles soluciones a la problemática planteada.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Unidad Educativa implementar la propuesta “Modelo de Gestión de Recursos Humanos para potenciar el Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa Batalla de Vigirima II”.
- Implementar las Asambleas de Personal en la institución con la finalidad de desarrollar procesos de reflexión sobre la gestión de los recursos humanos.
- Organizar mesas de trabajo para analizar las estrategias de implementación del modelo propuesto.
- Incorporar a todo el personal de la institución para lograr el involucramiento para la posible aplicación del modelo de gestión propuesto.

BIBLIOGRAFIA

- Aular, I (2008). **Estrategias gerenciales que optimicen las funciones del Coordinador Pedagógico en la escuela Bolivariana San José de los Chorritos, Municipio Libertador. Estado Carabobo.** Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación en la Universidad de Carabobo.
- Brewer, A (2000). **Estudio Sobre la Constitución de 1999.** 2da edición. Editorial Arte. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.
- Camperos, C. (2008). **Factores del ambiente laboral que determinan las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes en el Liceo Bolivariano “Luis Sanojo”.** Trabajo de investigación para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo.

- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (1999). Imprenta Nacional. Caracas- Venezuela
- Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.** Segunda Edición. McGraw-Hill editores. México.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos.** Octava edición. McGraw-Hill editores. México.
- Chiavenato, I. (2008). **Gestión del talento Humano.** Tercera Edición. McGraw-Hill. México.
- De La Calle, M. Ortiz, M (2007). **Fundamentos de Recursos Humanos.** Editorial Pearson-Prentice Hall. Madrid-España.
- Delgado, Y. (2007). **Gestión de Recursos Humanos. Referencia al sector manufacturero carabobeño.** Primera edición. Editorial: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Universidad de Carabobo. Estado Carabobo.
- Díaz y Hernández (2007). **Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación Constructivista.** 2da edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Falcón, J. (2006). **Gerencia y Toma de Decisiones.** Intermedio editores. Bogotá-Colombia.

- Hernández, H. (1990). **La capacitación de los Recursos Humanos y su relación con la Productividad empresarial.** Trabajo de Investigación para optar al título de Magíster en Administración del trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.
- Hernández, G. Fernández, C. Baptista, M. (2010). **Metodología de la Investigación.** Editorial McGraw-Hill. México
- Leal, N. (2005). **La Gerencia Estratégica y el manejo de los Recursos Humanos.** Trabajo de Investigación para optar al título de Magíster en Administración del trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo
- **Ley Orgánica de Educación.** Gaceta Oficial Extraordinaria Nro. 5.929 del 15 de Agosto de 2009. República Bolivariana de Venezuela.
- **Modelo de liderazgo a tiempo completo: Full Range Leadership.** (Documento en línea) (2005).
Disponible:<http://www.fullrangeleadership.com/content/ourapproach>.
Consulta 2011, mayo 15
- O'Donnell, K. (2008). **Liderazgo: Lecciones para tiempos turbulentos.** Editorial Panamericana. Bogotá. Colombia.
- Orcial, K (2007). **Participación y contribución de la mujer profesional en la Gestión de recursos humanos .Referencia Organismo público de la Gobernación del Estado Carabobo.** Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo.

- Quinn,R. Faerman,S. Thompson,M. McGrath,M. (1999).**Maestría en la Gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias.** Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- Requeijo, D. (2008). **Administración y Gerencia.** Primera edición. Editorial Biosfera C.A. Estado Miranda-Venezuela
- Rivero, A (2010). **Estilo de liderazgo en la Coordinación Académica del Colegio universitario de Administración y Mercadeo Sede Industrial.** Valencia-Estado Carabobo. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo.
- Rosas, R. (2004). **Las nuevas orientaciones de la gestión de Recursos Humanos en el ámbito de la Administración Pública y su relación con los entes descentralizados.** Trabajo de investigación para optar al título de Magíster en Administración del trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.
- Schermerhorn, J. Hunt, J. Osborn, R. (2006). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Limusa Wiley.México.
- Schneider, B. (2008). **Relaciones interpersonales en la empresa.** (.Documento en Línea). <http://El comercio.com.Pe>. Consulta: 2011,junio 23
- Senge, Peter (2005). **La quinta disciplina. El arte y la Práctica de la Organización abierta al aprendizaje.** Editorial Granica. Barcelona-España.

- UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL LIBERTADOR (UPEL) 2011. **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral.** Cuarta edición. Reimpresión 2011. Editorial FEDUPEL. Caracas Venezuela
- Villegas, M. (2007). **Comportamiento Organizacional de los docentes de la Unidad educativa colegio “Luisa Cáceres de Arismendi” Fe y Alegría, capacitados en el programa de formación de educadores Populares “Proyecto 10”.** Trabajo de Investigación para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo.

Anexos



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**



Estimado docente:

El presente cuestionario, tiene por finalidad recabar información para el desarrollo de la investigación y posterior Trabajo de Grado, titulado: **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA POTENCIAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA BATALLA DE VIGIRIMA II”** ; para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Los datos que Ud. Suministre son estrictamente confidenciales y tendrán valor solo para los fines de la investigación que se desarrolla. No hace falta su identificación personal, solo interesa la sinceridad y la colaboración que pueda brindar en las respuestas aportadas, ya que de ello dependerá el éxito del trabajo realizado.

INSTRUCCIONES:

1. El cuestionario consta de veintidós ítems.
2. Marque con una equis (X) la alternativa de su preferencia, de acuerdo a la siguiente escala de valoración: Siempre, Casi siempre, Pocas veces, Nunca.
3. No deje ningún ítem sin responder, para que exista una mejor contabilidad de los datos recabados.
4. Si tiene alguna duda consulte a la encuestadora.

¡Gracias por su colaboración!

La investigadora

