



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



**PLAN ESTRATÉGICO MOTIVACIONAL BASADO EN
ORGANIZACIONES INTELIGENTES QUE COADYUVEN EL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
CASO: UNIDAD EDUCATIVA ABDÓN CALDERÓN**

Autora: Lic. Carolina Álvarez

Tutor: Dr. Luis Guanipa

Valencia, Abril 2017



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



**PLAN ESTRATÉGICO MOTIVACIONAL BASADO
EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES QUE
COADYUVEN EL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL.
CASO: UNIDAD EDUCATIVA ABDÓN CALDERÓN**

Autora: Lic. Carolina Álvarez

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la
Comisión de la Maestría de Gerencia Avanzada en
Educación**

Valencia, Abril 2017

AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Luis Guanipa, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: “PLAN ESTRATÉGICO MOTIVACIONAL BASADO EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES QUE COADYUVEN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. CASO: UNIDAD EDUCATIVA ABDÓN CALDERÓN”, presentado por la ciudadana Carolina Álvarez, titular de la cédula de identidad No. 11.347.992, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se le designe.

En Valencia, a los 18 días del mes de enero del año dos mil diecisiete.



Dr.: Luis Guanipa

C.I.: 13.045.403



MAESTRIA



ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO MOTIVACIONAL BASADO EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES QUE COADYUDEN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. CASO: UNIDAD EDUCATIVA ABDÓN CALDERON**, presentado por el(a) ciudadano(a) **CAROLINA ALVAREZ**, titular de la cédula de identidad N° **11.347.992**, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. LUIS GUANIPA**, cédula de identidad N° **13.045.403**, Línea de investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo; Temática: DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS; Subtemática: MOTIVACIÓN; Área prioritaria de la FaCE: GERENCIA EDUCATIVA; Área prioritaria de la UC: Educación; considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los un (01) días del mes de Agosto de dos mil dieciséis.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación


PROF. LISBETH CASTILLO
Coordinador(a) del Programa



Elab. msequera 01/08/2016
Impr. 01/08/2016
Archivo Acta de Aprobación

... La Universidad Efectiva

Universidad de Carabobo, Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación
Ciudad Universitaria Bárbula, Edif. FACE. Teléfono (0241) 867.41.20. www.postgrado.uc.edu.ve

AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente a la presente fecha quien suscribe Luis Guanipa, titular de la cédula de identidad N° 13.045.403, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: “PLAN ESTRATÉGICO MOTIVACIONAL BASADO EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES QUE COADYUVEN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. CASO: UNIDAD EDUCATIVA ABDÓN CALDERÓN” presentado por el (la) ciudadano (a) Carolina Álvarez titular de la cédula de identidad N° 11347992, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe. Por cuanto doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles,

En Valencia, a los 18 días del mes de enero del año dos mil diecisiete.

Firma
C.I:

Nota: para la inscripción del citado trabajo, el alumno consignará la relación de las reuniones periódicas efectuadas durante el desarrollo del mismo, suscrita por ambas partes.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Carolina Álvarez Cédula de identidad: 11.347.992
Tutor: Dr. Luís Guanipa Cédula de Identidad: 13.045.403
Correo electrónico del participante: carolinalisbetha@gmail.com
Título tentativo del trabajo: Plan Estratégico Motivacional basado en Organizaciones Inteligentes que Coadyuven el Comportamiento Organizacional. Caso: Unidad Educativa Abdón Calderón
Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
1	02/06/2016	3:30pm	Planteamiento del Problema	
2	21/06/2016	3:30pm	Objetivo General y Específico	
3	27/06/2016	3:30pm	Marco Teórico	
4	12/07/2016	3:30pm	Marco Metodológico	
5	04/11/2016	3:30pm	Análisis de los Resultados	
6	22/11/2016	3:30pm	Conclusiones y Recomendaciones	
7	26/11/2016	3:30pm	Revisión de la Propuesta	
8			Última Revisión	

Título Definitivo:

Comentarios finales de la investigación:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de Dirección del Trabajo de Maestría arriba mencionado.

Tutor: Luis Guanipa

C.I.: 13.045.403

Participante: Carolina Álvarez

C.I.: 11.347.992

DEDICATORIA

A Dios por permitirme la realización de una meta más en mi vida profesional.

A mis padres Víctor Álvarez y Elisa de Álvarez por su amor y apoyo desde el comienzo para alcanzar ésta meta.

A mis hijos, Luis Eduardo y Víctor Enrique por ser esa fuerza motivadora que me impulsó a lograr un sueño más.

A mis hermanas, Luz y Maruja, también a todos mis sobrinos siempre apoyándome en todo.

CAROLINA ÁLVAREZ

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme fortaleza para enfrentar los retos de cada día, por su amor y fe para lograr ésta meta.

Asimismo, les doy las gracias a mis padres que siempre me han apoyado y orientado para poder seguir adelante y lograr una meta más.

Gracias a nuestra Alma Mater, la Universidad de Carabobo, por darme la oportunidad de realizar éste postgrado lo cual me permitirá desempeñarme de una manera más eficiente y exitosa.

A los profesores, por su gran ayuda y apoyo.

Del mismo modo, a la Unidad Educativa Abdón Calderón, por ser la Institución que abrió sus puertas para realizar ésta investigación.

Finalmente, quisiera agradecer a los Tutores EL Dr. Guanipa Luis y la Dra. Castillo Lisbeth por su apoyo, cariño, dedicación y por todas las orientaciones que aportaron para realizar exitosamente éste trabajo de Investigación.

CAROLINA ÁLVAREZ

INDICE

	pp.
Resumen.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.	
EL PROBLEMA.	
Planteamiento de Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Justificación.....	9
CAPÍTULO II.	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	12
Bases Teóricas.....	18
Fundamentación Teórica	18
Teorías de la Administración	18
Teoría de las Necesidades Adquiridas	20
Teoría de los dos factores de la Motivación.....	22
Bases Conceptuales.....	23
Organización Inteligente.....	22
Comportamiento Organizacional.....	25
Relaciones Humanas.....	26
Clima Organizacional.....	26
Compromiso Organizacional.....	30
Gerencia Educativa.....	30
Bases Legales.....	31

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

Tipo del Estudio.....	35
Diseño del Estudio.....	36
Población y Muestra.....	37
Técnicas de Recolección de Datos.....	38
Validez y Confiabilidad.....	39

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Análisis e interpretación de los resultados	41
Conclusiones del diagnóstico.....	60
Recomendaciones.....	62

CAPÍTULO V.

PROPUESTA

Presentación de la Propuesta.....	65
Justificación de la Propuesta.....	65
Objetivos de la Propuesta.....	65
Factibilidad de la Propuesta.....	66
Estructura de la Propuesta.....	68
Misión y Visión de la Propuesta.....	69
Ejecución de la Propuesta.....	70
Referencias.....	73

Anexos:

Instrumento.....	79
Confiabilidad del Instrumento.....	81
Validación del Instrumento.....	82

INDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro

1.- Matriz Operacional.....	34
2.-Cuadro Nro. 02 Distribución de la Muestra de Estudio.....	
3.- Cuadro Nro. 03 Criterios de Confiabilidad.....	

Tabla:

	pp.
Resultado de Items 1,2.....	42
Resultado de Items 3 ,4.....	44
Resultado de Items 5,6,7.....	46
Resultado de Items 8,9.....	48
Resultado de Items 10,11.....	51
Resultado de Items 12,13,14.....	53
Resultado de Items 15,16.....	55
Resultado de Items 17,18.....	57

INDICE DE GRÁFICOS

Gráficos:

	pp.
Resultado de Items 1,2.....	44
Resultado de Items 3 ,4.....	44
Resultado de Items 5,6,7.....	47
Resultado de Items 8,9.....	49
Resultado de Items 10,11.....	51
Resultado de Items 12,13,14.....	53
Resultado de Items 15,16.....	56
Resultado de Items 17,18.....	58



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



**PLAN ESTRATÉGICO MOTIVACIONAL BASADO EN ORGANIZACIONES
INTELIGENTES QUE COADYUVEN EL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL.
CASO: UNIDAD EDUCATIVA ABDÓN CALDERÓN**

Autora: Lic. Carolina Álvarez

Tutor: Dr. Luis Guanipa

RESUMEN

En la actualidad la Gerencia Educativa cumple una función importante en el funcionamiento eficaz de una Institución ya que una acción gerencial con una formación, liderazgo, comunicación contribuye al desarrollo de la educación y obtener el máximo bienestar de quienes estén bajo su gerencia, todo esto basado en el paradigma de Organización Inteligente en la cual las personas expanden continuamente su aptitud para crear nuevos patrones de pensamiento. Este trabajo de investigación está sustentado en las Teorías Motivacionales de McClelland y Herzberg. Cuyo objetivo general es Proponer un Plan Estratégico basado en Organizaciones Inteligentes que coadyuven el comportamiento organizacional de la Unidad Educativa Abdón Calderón. En el estudio se utilizó una Modalidad de Proyecto Factible apoyada en una investigación de campo. La población estuvo conformada por 31 personas, mientras que la muestra fué el total de la población siendo de carácter censal. Además, se utilizó la técnica de la encuesta y se aplicó un cuestionario cerrado haciendo uso de una escala tipo Likert con alternativas de respuestas policotómicas (Siempre, casi siempre, casi nunca y nunca) las cuáles fueron sometidas a la validación a través de juicio de expertos y la confiabilidad dió como resultado 0,80 en la escala de Coeficiente Alfa de Crombach; lo cual es considerada alta. En conclusión, se pudo evidenciar que el personal está dispuesto al diálogo y al trabajo en equipo. En la aplicación de la propuesta se obtuvo soluciones creativas en un caso práctico.

Palabras Clave: Organización Inteligente. Comportamiento Organizacional.

Líneas de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

Temática: Dirección de las Organizaciones Educativas.

Subtemática: Motivación.

Área prioritaria de la UC: Educación

Área prioritaria de la FACE: Gerencia Educativa.



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



**STRATEGIC MOTIVATIONAL PLAN BASED
ON SMARTS ORGANIZATIONS THAT HELP IN THE
ORGANIZATIONAL BEHAVIORS
TOPIC: UNIT EDUCATIONAL ABDÓN CALDERÓN**

Author: Lic. Carolina Álvarez
Tutor: Dr. Luis Guanipa

ABSTRACT

In the actuality the Educational management-make the important-function in the functioning effective of a Institution that what an action of management with a formation, leadership, communication contributed to develop of the education and obtained the maximum wellness of who they are low of manage, everything are based in the paradigm of the smart Organization in the which the people grow continually their fitness for create new patterns of thoughts. This job of investigation is based in the Motivational theories-of McClelland and Herzberg that general objective is Propose a strategic plan based on the smarts organizations that help the organizational behavior of the Educational Unit Abdón Calderón. In the study was make a Modality of feasible Project supported in a investigation of countryside. The population was conformed by 31 people, while the sample was total of the population being of character census. Besides, it used the survey technique and it aplicated a closed cuestionaire making the use of the scale cain of Likert withe alternatives of policothomics answers (Always, Almost Always, Almost Never and Never) the which they were submitted at the validation throw of the judge of experts and the confiability gave the result of 0,80 on the scale of Coeficient Alpha of Crombach; the which is considered high .In conclusion, it could show what the people are is it so ready to the dialogue and the job on team. In the application of the proposal it was creatives solutions in a practice case.

KeyWords: Smart Organizations. Organizational Behavior.

Investigation Rules: Educative Management, Management and work.

Themátic: Direction of the Educatives Organizations.

Subthemátic: Motivation.

Priority Area of the UC: Education

Priority Area of the FACE: Educative Management.

INTRODUCCIÓN

La competencia y la globalización han condicionado a las empresas a revisar y modificar sus estrategias organizacionales para adaptarse y sobresalir en este mundo globalizado, aquellas que han logrado ese cometido han tenido que reinventarse.

Lo anterior implica la adopción de estrategias que permitan rediseñar la estructura organizacional para lograr esa capacidad de adaptación en este entorno cambiante, ambivalente competitivo y complejo.

Dentro de este marco, es necesario cambiar los paradigmas que faciliten a la organización, crear o desarrollar nuevas tecnologías y estrategias que conlleven a la investigación, la innovación, el control de los procesos dentro de un gran trabajo en equipo, todo en interacción continua con su entorno. Para lo cual es imprescindible conseguir una retroalimentación a través de la autoorganización aprendizaje, motivación, comunicación y control de los resultados.

Se debe destacar la importancia de aprender constantemente, para mejorar la capacidad de la organización sobre todo en el ámbito educativo el cual es el pilar fundamental de todo ese aprendizaje y así lograr calidad educativa desde todos los niveles a través de la creación y fomento de valores y estímulos tanto institucionales como humanos .

En consecuencia, para dar respuesta a la problemática planteada el presente trabajo de investigación quedó estructurado en cinco capítulos.

Capítulo I: con formado por el planteamiento del problema, justificación del estudio, define los objetivos: general y específicos, la justificación.

Capítulo II: Se desarrolla el marco teórico, el cual estará sustentado en investigaciones de trabajos anteriores y teorías que tienen relación con éste estudio.

Capítulo III: trata sobre la metodología de la investigación: tipo y diseño, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de información, validez y confiabilidad.

Capítulo IV: en éste capítulo se desarrolla el análisis e interpretación. Luego, se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V: se presenta la propuesta la cual lleva por título: Plan Estratégico motivacional basado en organizaciones inteligentes que coadyuven el comportamiento organizacional. Caso: Unidad Educativa Abdón Calderón.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad a nivel mundial han avanzado las empresas organizacionalmente, de manera exitosa aplicando paradigmas novedosos, tal es el caso de la Empresa Microsoft en la cual se rigen por estrictas políticas que garantizan el cumplimiento total de las regulaciones medioambientales internacionales y los requerimientos específicos de cada país o región donde estamos presentes. Ésta se dedica a la innovación en el software y a la fabricación de los productos hardware. La clave de su éxito radica en que maneja su capital intelectual el cual es imprescindible en este momento de globalización.

Asimismo, se puede mencionar a la Compañía Apple la esencia de su filosofía es conducir la organización con pequeño y selecto grupo de diseñadores experimentales y llenos de talento (de 12 a 20) que diseñan sus productos principales, con el fin de crear grandes productos, los ingenieros y los diseñadores tienen que trabajar juntos como un equipo. Además, la empresa no hace estudios de mercado, ya que el personal utiliza la creatividad aunada a las expectativas del mercado, su lema, en este caso es: si no es perfecto, no funciona. Es así como, las organizaciones deben pensar en el cambio como una prioridad para subsistir, esto requiere conocer en detalle aquellos tópicos que conforman a las organizaciones. Del mismo modo, la organización Toyota se conoce como la más exitosa del ramo ya que parte de su éxito se debe a la capacidad de involucrar a los empleados en la búsqueda incesante de la eficiencia y calidad, este aspecto desde el punto de vista pedagógico es lo denominado por Vygotsky como ambiente enriquecido y aprendizaje social.

Cabe destacar, que a nivel Nacional una de las Organizaciones Inteligentes en Venezuela es, las Empresas Polar una de las características de la misión es contribuir con el mejoramiento de la calidad de la comunidad y el desarrollo del país, para lo cual hacen énfasis en la actualización del personal, ofreciendo conocimiento en las áreas : comercial, tecnológicas y gerencial, con el fin de lograr eficiencia, agilidad, flexibilidad, innovación, trabajo en equipo, reconocimiento continuo al logro y la excelencia asegurando el pleno compromiso con los valores de la Empresa los cuales son características de la filosofía de las organizaciones inteligentes

De igual manera, la Universidad de Carabobo, es considerada como una Organización Inteligente porque gestiona el conocimiento ya que tiene la capacidad de según Garvin, citado por (Muñoz, Murillo, y otros) “crear, adquirir, organizar, almacenar y transferir conocimientos y saberes” (p.107), con la finalidad de que pueda ser utilizado y transformado constantemente dando origen a nuevos conocimientos.

En este orden de ideas, al estudiar las organizaciones inteligentes se debe tomar en cuenta el clima organizacional, el cual requiere que se estudie el tema de la percepción que tiene el personal sobre las condiciones y los procesos que existen en el espacio laboral. Este factor es importante y al respecto Salazar, Guerrero, Machado y otros, (2009) expresan que “Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros.” (p.4)

Sin embargo, todavía existen organizaciones donde solamente les interesa que su personal sea capaz de resolver las situaciones que se le presenten efectivamente utilizando la creatividad y que se esfuercen en hacer las actividades cada día mejor para lograr los objetivos propuestos.

Si bien es cierto, que a principios del siglo pasado el factor humano no era tomado en cuenta en ninguno de los ámbitos organizacionales, fue a partir de mediados de este siglo cuando se le da importancia a las personas por sus conocimientos aunado a su experiencia dada a través de la práctica entendiéndose como parte del proceso subjetivo frente a las distintas organizaciones en las cuales estas se desenvuelven. Según el Dr. Cantón citado por Páez (2002), en sus investigaciones señala cuatro factores bien definidos:

En primer lugar, el factor humano el cual debe tener un adiestramiento profesional que le permita desarrollar sus capacidades para resolver y anticipar situaciones combinando lo objetivo con lo subjetivo. En éste sentido, el Estado Docente debe ofrecer una actualización permanente a los Docentes para que así contribuyan a una mejor práctica educativa.

En segundo lugar, se toma en cuenta los procesos como parte esencial en el control de los tiempos y los productos finales, obviando al factor humano. Seguidamente, se tiene otra tendencia en la cual se toma en cuenta el factor humano, sus motivaciones, sus beneficios socioeconómicos los cuales contribuyen al mejor rendimiento laboral, ya que se sienten valorados y satisfechos por la buena gestión de la gerencia.

Por último, se vislumbra el factor humano como un ser biopsicosocial el cual posee habilidades debilidades, temores que deben tomarse en cuenta para el éxito de cualquier institución.

Por lo tanto, se puede afirmar que el pilar fundamental de una empresa es el factor humano el cual debe mantenerse motivado para que su trabajo sea generador de nuevas ideas, y por ende va a ser un trabajador satisfecho y exitoso.

Sin embargo, en el ámbito de la gerencia educativa en González (2009) expresa que "continúa la praxis de una acción gerencial controladora, rígida, vertical, tímida y eminentemente administrativa, siendo uno de los aspectos que contribuyen al deterioro del actual sistema educativo."(p. 154).

Es así como, la gerencia educativa es considerada como un proceso de educación continua en donde el gerente asume sus funciones sin olvidar las necesidades de la comunidad.

En cuanto al Comportamiento Organizacional según Reyes (1998) "Es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (p. 107).

En cambio, hay otras empresas que invierten en el factor humano, en su profesionalización para un desempeño y futuro mejor. En éste sentido, se encuentra las organizaciones inteligentes las cuales parten del principio del aprendizaje organizacional de que las personas tienen la capacidad de aprendizaje en todos los niveles de la organización. Es así como, las organizaciones que llegan a asumir este criterio tendrán éxito y posición en el futuro, como una comunidad que se dispone al aprendizaje, superando barreras que impidan la misión y el aprender en los miembros de la organización.

En atención a lo antes descrito, es pertinente mencionar que la organización de la Unidad Educativa Abdón Calderón es una Institución Educativa bajo la Modalidad de Jóvenes Adultos y Adultas que permite a estudiantes cursar su bachillerato en corto tiempo. Su misión es ofrecer un modelo educativo comprometido con las bases pedagógicas de la educación

bolivariana expresada en el conocimiento y práctica, es decir, aprendizaje significativo, constructivo mediante la investigación, participación tomando en cuenta los consejos comunales y estrategias pertenecientes en cuanto al desarrollo y formación del individuo. Con una visión de fortalecernos como institución educativa de renombre de acuerdo a su formación académica, moral y cognitiva, las cuales se desarrollan a través de acciones y actividades dirigidas a la población de jóvenes y adultos en su formación para la vida tomando en cuenta sus necesidades en el medio donde se desarrolla.

Con respecto al Organigrama de la Institución está conformada, según los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación, por un Director, un Coordinador, el personal Docente, el Administrativo y Obrero.

Dentro de una de las características de esta organización es que está enmarcada en una forma piramidal en donde se bajan las directrices desde la alta gerencia hacia los niveles inferiores; es una organización tradicional enmarcada en el paradigma Administración por objetivos, la cual se basa en cumplir los objetivos propuestos en un tiempo determinado.

Con respecto al ambiente de trabajo se aprecia por observación directa que no hay armonía entre sus miembros, se evidencia a través de la observación la falta de valores para realizar las tareas asignadas. Todo esto aunado a la falta de actualización de los equipos tecnológicos que no permite la agilización de las labores, trayendo como consecuencia la sobrecarga de trabajo generando un ambiente de estrés en algunos miembros del equipo lo cual conlleva a la solicitud de reposo constantes e inasistencias injustificadas en algunos casos.

Al observar el Comportamiento Organizacional de la Unidad Educativa Abdón Calderón se puede apreciar que, el campo de acción de los docentes es muy limitado en cuanto a la aplicación de nuevas estrategias. Es así

como, que el personal administrativo realiza sus funciones sólo cuando el director le asigna actividades y en muchos casos esas tareas no se realizan en el tiempo establecido ni con la calidad requerida.

Con respecto al personal obrero, se evidencia que no cumplen a cabalidad con sus funciones, además sino se supervisa de una manera constante no realizan las labores con eficiencia. Por lo tanto, se hace necesario elaborar un plan estratégico basado en organizaciones inteligentes que coadyuven al comportamiento organizacional de la Unidad Educativa Abdón Calderón, que haga énfasis en el cambio de actitud de sus miembros, utilizando estrategias innovadoras que permitan a largo plazo la transformación hacia una Organización Educativa Inteligente.

En efecto, según Pomajambo (2013) “Las organizaciones inteligentes necesitan de ciertas condiciones que favorezcan el aprendizaje, que permitan una colaboración eficaz entre sus miembros y equipos de trabajo, y nuevos valores en los individuos que la conforman, ya que las escuelas son construcciones culturales, producto de la interacción social de sus miembros” (p. 27).

De esta manera, se hace necesario estudiar los Componentes de la Organización Inteligente con la finalidad de lograr un aprendizaje significativo, que va a incidir en el desarrollo de nuevas aptitudes y de nuevas perspectivas mentales individuales y colectivas para la acción en las organizaciones inteligentes.

En torno a lo anteriormente expuesto, surge la siguiente interrogante:

¿Cómo incidirá el Plan Estratégico basado en organizaciones inteligentes en el comportamiento organizacional de la Unidad Educativa Abdón Calderón?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Propuesta de un Plan Estratégico basado en Organizaciones Inteligentes que coadyuven el comportamiento organizacional de la Unidad Educativa Abdón Calderón.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la necesidad de un plan Estratégico basado en Organizaciones Inteligentes que coadyuven el comportamiento organizacional del personal adscrito a la Unidad Educativa Abdón Calderón.
- Determinar la factibilidad de implementación de estrategias basadas en organizaciones inteligentes en la Unidad Educativa en estudio.
- Diseñar estrategias basadas en organizaciones inteligentes que coadyuven al comportamiento organizacional.

Justificación:

La importancia de ésta investigación radica en que organizaciones inteligentes, cuyo enfoque se centra en el aprendizaje constante (tanto individual como organizacional), requieren una interrelación entre sus integrantes y las disposiciones de la empresa y su estructura para que logren interactuar con su entorno y forme una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles.

Por lo tanto, el conocimiento y manejo de características definitorias de este tipo de organización es esencial y el gerente educativo cumple una

función importante, ya que debe saber liderar, motivar, tomar en cuenta los grupos, tener una comunicación asertiva y manejar correctamente los conflictos que se le presenten a través de una correcta toma de decisiones en donde el gerente es un negociador de acuerdos y compromisos.

Por supuesto, se debe tomar en cuenta el factor humano que se encuentra en esos centros educativos, ya que son el pilar fundamental de la organización, siendo la motivación, entre otros factores, una herramienta para lograr mejoras en el comportamiento organizacional. En consecuencia, es pertinente la aplicación de estrategias para rediseñar el mismo con la finalidad de que haya una interacción de gestión compartida.

Por consiguiente, este estudio también se justifica ya que la gerencia educativa requiere nuevos cambios, para adaptarse a las exigencias que se plantean en estos tiempos. Así mismo, el personal que labore en una institución educativa se beneficia por la aplicación de estrategias motivacionales ya que les permiten crecer personal y profesionalmente y reinventarse.

En virtud de ello ésta Investigación está enmarcada en un paradigma científico de tipo cuantitativo. Al respecto, Palella y Martins (2012) sostiene que:

Se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética- deductiva como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia. Esta concepción se organiza sobre la base de procesos de operación que permiten descomponer el todo en sus partes e integrar éstas para lograr el todo (p.40).

Lo anterior es necesario para la transformación hacia un modelo de organización inteligente ya que ésta supone un cambio organizacional donde el aprendizaje es un factor integrador dentro de todos los niveles jerárquicos y las personas que constituyen su estructura.

Por último, ese cambio redundará en un aprendizaje de calidad en los estudiantes porque este no es solo esencial para satisfacer las necesidades básicas de la población sino también para una mejor calidad de vida. En este sentido, la UNESCO (2015) sostiene que “Garantizar el compromiso y la participación de la sociedad civil en la formulación, aplicación y supervisión de las estrategias para el fomento de la educación...” En efecto, esto es esencial ya que esa actitud tiene un impacto en el entorno.” Por supuesto que para lograr esto, es necesario “...Crear un entorno educativo seguro, sano, integrado y dotado de recursos distribuidos de modo equitativo, a fin de favorecer un excelente aprendizaje y niveles bien definidos de rendimiento para todos”. (p.6).

Esto en el entendido que en las Organizaciones inteligentes el entorno es importante para lograr un cambio.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se hizo necesario la revisión exhaustiva de trabajos cuya temática está referida a las Organizaciones Inteligentes y de aquellos aspectos relevantes para el presente estudio.

En relación al estudio efectuado por el autor Pomajambo (2013), en su trabajo de grado para optar al título de Magister en Educación, en la Pontificia Universidad Católica del Perú, que lleva por título: "Estudio Descriptivo de los Componentes de la Organización Inteligente en una institución educativa pública de Villa El Salvador". El principal objetivo fue obtener información y analizar las percepciones del personal docente, administrativo y directivo sobre los cinco componentes de la organización inteligente: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

Para poder realizar la investigación, se extrajeron indicadores de cada uno de los componentes de la organización inteligente. EL enfoque cuantitativo. Por consiguiente, se elaboró un cuestionario como instrumento para recolectar la información, el cual fue sometido a juicio de expertos para obtener validez, y se le aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach para conocer su grado de confiabilidad. En ambos casos (confiabilidad y validez), se obtuvieron resultados favorables para la aplicación del instrumento.

Entre los resultados se encontró que los Docentes muestran una alta disposición por cambiar modelos mentales. Esta es una de las principales características de la Organización Inteligente.

También existe un alto dominio personal, pero los objetivos personales no son coherentes con los de la organización, lo cual limita mucho el desarrollo de la visión compartida. Así mismo, el aprendizaje en equipo es el componente con menos desarrollo en la organización, debido a que el personal no tiene estrategias adecuadas para compartir información, en especial por los cortos períodos.

Por último, se afirmó que se encontró dificultad para que los miembros de la institución piensen en forma sistémica y, aunque esta es una tarea muy complicada, es vital para dar soluciones verdaderas y a largo plazo a los problemas de la organización.

Fue tomado este autor, debido a que, el trabajo estudia los componentes de las organizaciones inteligentes y precisamente, la finalidad del trabajo es la transformación de la institución educativa hacia este tipo de organización.

Sobre el tema de Clima Institucional Pérez (2012) en su trabajo de investigación para optar al título de Magister en Educación, en la Universidad San Ignacio de Loyola, sobre la "Relación entre el Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red nº 1 Pachacutec en Perú". Realizó un estudio el cual tuvo como propósito establecer la relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla. La muestra de tipo disponible, estuvo conformada por 100 docentes de las instituciones educativas de la Red 1. El tipo de estudio es correlacional y el diseño descriptivo correlacional. Se aplicó el instrumento de clima Institucional

elaborado por Martín (1999) y adaptado por Pérez (2010) por validación por expertos, 0.98 y confiabilidad por consistencia interna, alpha de Cronbach de 0.948. Para el desempeño docente, se aplicó la prueba elaborada por Valdés (2004) y adaptada por Salluca (2010), con validez de 0.98 y confiabilidad de 0.915. Se encontró correlación media entre el clima institucional y desempeño docente, encontrándose además correlación media en todas las dimensiones del clima institucional con el desempeño docente. El estudio concluye en que existe correlación positiva entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red 1 de Ventanilla.

Este estudio se relaciona con la presente investigación, en cuanto al objetivo específico que se refiere al nivel de motivación del personal, el cual es necesario conocer ya que esto es fundamental para definir el tipo de estrategia que se requiere para rediseñar el comportamiento organizacional.

Para poder explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas y para explicar la conducta de las personas, es necesario que se estudie la teoría de la motivación humana. Es necesario destacar que uno de los factores que influye en desempeño laboral es la motivación.

Por otra parte, López (2015), en su trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia, en la Universidad de Carabobo, sobre "Motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Carabobo" ubicada en el estado Carabobo. Se analiza la motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Carabobo. La investigación se sustentó en la teoría motivacional de Maslow y la teoría de la comunicación de Horacio Andrade, enmarcándose en una investigación descriptiva, de campo, no experimental

y transeccional. La muestra estuvo conformada por un total de 23 docentes y fue de tipo no probabilístico intencional. Para consolidar los objetivos del estudio, se aplicó una encuesta como técnica para la recolección de datos y se diseñó un cuestionario como instrumento tipo Lickert que constó de 27 ítems, con cinco alternativas de respuestas (Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca), que permitió al investigador recabar datos para establecer las relaciones entre las variables. Una vez tabulados y graficados los datos, se procedió al análisis e interpretación de los mismos.

El trabajo concluye que existe un alto índice de desmotivación por parte de los docentes que laboran en la institución, lo que conlleva en ocasiones a la inconformidad y apatía, afectando directamente en el desempeño del personal, por lo que se recomienda a los directivos del plantel promover y liderar el aprovechamiento de su capital humano, favoreciendo la comunicación, en pro del crecimiento de la institución, de su calidad y productividad.

Esta conclusión permite afirmar que, un personal altamente motivado se traducirá en un desempeño laboral efectivo y dispuesto al cambio que se requiere para configurar una organización inteligente.

Cabe considerar por otra parte, Gutiérrez (2014) en su trabajo de investigación para optar al título de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación en la Universidad de Carabobo, titulado “Aproximación Teórica a un Modelo Sistémico de Gerencia Educativa aplicable a los Liceos adscritos al Distrito Escolar nº 2 del estado Cojedes. La investigación tuvo como finalidad proponer un modelo sistémico aplicable a la gerencia educativa de los liceos como organizaciones abiertas, específicamente a los adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes. Se tomó como principales fundamentos teóricos; la Teoría General de los Sistemas y la Teoría de la

Complejidad. El estudio se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, constituido por tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. La fase diagnóstica se obtuvo a través del empleo de un diseño de campo. La población estuvo constituida por quince (15) objetos de estudios, representados en los directores educativos de los liceos del ámbito geográfico ya mencionado.

La muestra que se tomó fue de 12 directores, lo cual representa el 80% de la totalidad de los gerentes educativos de Liceos Bolivarianos en el Municipio Tinaquillo. La información obtuvo mediante un cuestionario policotómico, el cual respondió a los criterios de validación de contenido, construcción y juicio de expertos, y la confiabilidad se calculó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, teniendo una alta fiabilidad de 0,816. El estudio, en líneas generales evidenció que hay vacíos organizacionales en los que no está presente la gerencia sistémica, lo cual lleva a la factibilidad de acertar una propuesta de gerencia educativa sistémica que posteriormente pueda ser ejecutada y que permita encaminar las instituciones objetos de estudio en planteles modelo de cómo se debe administrar una organización educativa de manera inteligente y holística.

Ahora bien, este trabajo estudia uno de los Componentes de la Organización Inteligente, el pensamiento sistémico, el cual se refiere a que lo esencial es la interacción entre las partes con la finalidad de preservar las propiedades emergentes, ya que el sistema implica estudiar el todo y las interrelaciones entre sus partes para visualizar cambios significativos. Al respecto Senge, (2002): explica que “la disciplina de pensar en sistema ofrece una manera distinta de ver los problemas y las metas: no como componentes aislados sino como componentes de estructuras más grandes”, (p, 92).

Entre los autores, que han escrito sobre el tema comportamiento organizacional se encuentra el realizado por Figuera (2012), realizó un

trabajo de investigación para optar al título de Magíster en la Universidad de Carabobo titulado "Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Potenciar el Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa Batalla de Vigirima II ubicado en Valencia Estado Carabobo", cuyo objetivo fue proponer este modelo de gestión para los recursos humanos con la finalidad de potenciar este aspecto organizacional dentro de la institución.

El estudio se sustentó en la Teoría de la Motivación de Maslow, la Teoría del Liderazgo Transformacional y la Teoría de las relaciones humanas. Así, esta investigación, fue concebida como un proyecto factible, de campo, no experimental. La población estuvo conformada por veinticinco (25) docentes, a quienes se les aplicó como instrumento para la recolección de la información, un cuestionario de veintidós (22) preguntas, con cuatro (4) opciones de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Pocas veces, Nunca. La validez se realizó a través del juicio de tres expertos; la confiabilidad se obtiene a través del Coeficiente Alfa Cronbach. El análisis de los resultados fue porcentual presentados a través de gráficos de barras. Se concluyó con la necesidad de adoptar un modelo para gestionar el recurso humano de la institución así como la aplicación los principios de la gerencia.

Este estudio realizado se relaciona con el trabajo de investigación en cuanto a, este reconoce la importancia que tiene el factor humano dentro de una organización, ya que en las Organizaciones Inteligentes se basan en el hecho que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean por lo que se requiere la gestión del mismo.

BASES TEÓRICAS

Fundamentación Teórica:

La fundamentación teórica de la investigación comprende las teorías que sustentan el trabajo de investigación, los cuales son estudios realizados, que marcan una pauta a seguir, debido a la relevancia de los resultados.

Cabe considerar que, según lo planteado por Padrón, J. (2004): “Tanto la construcción como la evaluación de Teorías dependen fundamentalmente del Enfoque Epistemológico previamente adoptado, ya que es éste el que contiene los parámetros para concebir la naturaleza, la función y la estructura de las Teorías. De ese modo, el concepto de Teoría cambia según cada Enfoque Epistemológico” (p.71).

Teorías de la Administración:

Fayol (citado por Lafuente, 1996) sostiene que “existe una función administrativa encargada de enderezar el programa general de acción de la empresa, crear el cuerpo social, coordinar esfuerzos, armonizar actos” (p.p.74-75)

Además, Fayol propone una lista de catorce principios generales de la administración los cuales son:

- 1. La división del trabajo:** consiste en cada uno realiza las funciones encomendadas con esfuerzo.
- 2. La autoridad:** se refiere al desempeño exitoso de un jefe el cual debe poseer autoridad aunado con la responsabilidad.
- 3. La disciplina:** es el respeto que debe existir entre la empresa y sus trabajadores por lo cual las reglas deben ser claras y satisfactorias para todos sus miembros.

4. **La unidad de mando:** consiste en que las órdenes deben ser dadas por un solo jefe sin existir la dualidad de mando, ya que es perjudicial porque crea conflicto en la empresa.
5. **La unidad de dirección:** viene dada por la unidad de mando y se basa en los mismos principios.
6. **La subordinación de los intereses particulares al interés general:** los intereses de la organización deben tener más peso que los intereses de los empleados.
7. **La remuneración:** la retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
8. **La centralización:** es un sistema que favorece a la empresa para el óptimo aprovechamiento de todo el personal y ésta puede presentar constantes variaciones.
9. **La jerarquía:** la línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
10. **El orden:** los materiales y las personas deben estar en un lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos ocupando los puestos más adecuados para ellas.
11. **La igualdad:** los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados
12. **La estabilidad del personal:** las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
13. **La iniciativa:** es la libertad de concebir y ejecutar ideas, proyectos.
14. **La unión del personal:** se refiere a que todos unidos pueden lograr los objetivos de la empresa.

En éste contexto, los estudios de Fayol se referían a la administración clásica, el foco era la empresa como un todo, no sólo un segmento de ella.

Sostenía que la administración estaba compuesta de funciones y basa su teoría en cuatro (4) principios básicos:

1. Descomposición de las actividades administrativas en cuatro elementos.
2. División de las actividades de la empresa.
3. Considera esencial el desarrollo de actividades técnicas del trabajador y que éstas deberían desarrollarse por escala jerárquica.
4. La aparición del pensamiento moderno.

En éste sentido, se comprende que el dominio de los elementos que constituyen la administración permiten tener una visión más amplia en lo referente a la visión de una organización como un todo, pero haciendo énfasis en el personal y sus relaciones destacando los aspectos referentes a un pensamiento moderno; es allí en donde coincide con el lema de las organizaciones inteligentes crear y aprender.

Teoría de las Necesidades Adquiridas:

Uno de los autores que estudia la Teoría de la Motivación se encuentra McClelland (1989) "la motivación tiene que ver con el por qué de la conducta en contraste con el qué y el cómo de la conducta", ya que, la conducta va a ser la que determine y especifique la forma en que se está dando la motivación".

En cuanto a las características de las tendencias de rasgos de la personalidad según McClelland citado por Dalton, Hoyle y Watts (2007) tenemos:

- **Logro:**
 - Buscan y asumen responsabilidades.
 - Corren riesgos calculados.
 - Se fijan metas difíciles pero realistas.
 - Trazan planes para alcanzarlas.
 - Buscan y utilizan la retroalimentación en sus acciones

- **Afiliación:**
 Buscan relaciones amistosas y la encuentran.
 No les preocupa demasiado avanzar.
 Buscan empleos orientados a la gente.
 Necesitan un alto grado de acción interpersonal.
- **Poder:**
 Buscan puestos de influencia.
 Disfrutan los trabajos con alto nivel de autoridad y de poder.
 Desean ocupar puestos de alto nivel y de toma decisiones.
 Necesitan autonomía, (p. 66).

De igual forma, este autor resalta la manera en cómo influye la conducta de las personas la cual va a hacer determinante en el grado de motivación, al identificar tres tipos de necesidades motivacionales básicas, como son: Logro, poder y afiliación.

En cuanto a la necesidad de logro, es el impulso de destacarse y lograr el éxito, en donde los individuos se trazan metas más exigentes que alcanzar.

Al mismo tiempo, éstas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de relacionarse con las demás personas.

En lo referente al poder éste implica la necesidad de controlar a las demás personas y ser reconocido. Así, las personas que están motivadas, les gusta que se le tome en cuenta y suelen tener una mentalidad política.

Por último, la afiliación se refiere el deseo de relacionarse con los demás, compartir, y darle importancia al trabajo en equipo.

Es necesario destacar, que en las organizaciones inteligentes uno de los factores esenciales es el factor humano, el cual debe estar motivado para así lograr un cambio de aptitud orientado hacia la innovación.

Teoría de los dos factores de la Motivación:

El psicólogo Frederick Herzberg en el año de 1959, presentó su teoría de los dos factores de la motivación. La población en su investigación estaba conformada por 200 contadores e ingenieros. Éste indagó sobre lo que le producía satisfacción e insatisfacción en el desempeño laboral; concluyendo que los dos grupos de factores inciden en la conducta laboral.

En cuanto a los factores que desarrolla la teoría de Herzberg, (1959) tenemos:

Factores de Higiene: llamado también factores de mantenimiento, son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción en sus empleados. En esta característica encontramos lo siguiente: políticas y procedimientos corporativos, condiciones laborales y seguridad de empleo, sueldos y prestaciones, calidad de la supervisión y relación con los supervisores, colegas y subordinados. Aunque la ausencia de los factores anteriores puede causar gran insatisfacción al personal, su presencia no lo motiva necesariamente. Generalmente éstos factores impiden a los empleados ser infelices en su trabajo. Sin embargo un empleado feliz necesariamente se siente motivado.

Factores Motivacionales: En opinión de Herzberg producen altos niveles de motivación y de satisfacción en el trabajo. Incluyen logro, progreso, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

Otro resultado importante de su investigación es que los empleados con mucha motivación muestran gran tolerancia a la satisfacción provocada por la ausencia de factores adecuados de mantenimiento. Ello obedece quizá a la percepción de los factores motivacionales. Un factor que motive a alguien puede ser percibido por otro como factor de mantenimiento. (p. 63).

Por lo tanto, Herzberg señala un primer factor (satisfacción y no satisfacción), los cuales están influenciados por factores internos y el segundo factor que se refiere a los factores extrínsecos, los cuales no son motivadores pero conllevan a una insatisfacción.

Bases Conceptuales:

Organización Inteligente:

Senge es un ingeniero con un doctorado en management. A él se debe la difusión del concepto de 'aprendizaje organizacional' y de 'organización que aprende' (conocido mundialmente como la "buzzword", en inglés, 'learning organization') que pasó a formar parte del lenguaje de negocios.

En cuanto al término Organización Inteligente, Senge (2003) las define como aquellas organizaciones que están abiertas al aprendizaje. "Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias, organizaciones de control, será el dominio de ciertas disciplinas. Por eso son vitales las disciplinas de las organizaciones inteligentes. (p. 13).

Es así como este autor sostiene que la Organización Inteligente es aquella donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva quede en libertad, y donde la gente continuamente aprende con conjunto (p. 11).

Desde la perspectiva de Senge, la empresa no sólo debe tener seres pensantes, sino que deben funcionar como un organismo que aprende; para lo cual se hace necesario aprender y dominar las cinco disciplinas.

Al respecto, la Organización Inteligente señalada por Peter Senge, (2005) expone cinco disciplinas que se interrelacionan y la práctica de la misma conlleva a la transformación hacia una Organización Inteligente. En cuanto a las cinco disciplinas estudiadas por Senge, (2005) encontramos:

* Pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se han desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los factores totales resultan más claros, para ayudarnos a modificarlos.

*Dominio personal es la disciplina que permite acabar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

*Modelos Mentales: ...aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud de entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

*Construcción de una Visión Compartida...supone aptitudes para configurar visiones de futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento.

*Aprendizaje en Equipo: La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. (pp. 16-19).

La clave, para que una organización pueda tener relevancia en el futuro, es encontrar como aprovechar la motivación, el empuje y la capacidad de aprendizaje de las personas que la conforman en todos los niveles de la organización.

El análisis precedente permite entender cuáles son los aspectos que se deben estudiar para lograr que una organización de tipo tradicional pueda convertirse en una organización inteligente y así poder configurar las herramientas adecuadas para tal fin.

Asimismo, para lograr organizaciones inteligentes, y mantenerlas, pues son siempre procesos inacabados, se requiere de una serie de competencias. Al respecto, Senge (2005), menciona que son cinco las necesarias básicas para desarrollar una organización inteligente, siendo estas el pensamiento sistémico (referido a ver aquello que subyace al funcionamiento del sistema), los modelos mentales (referido a la

epistemología de las personas que integran la organización, creencias puestas en juego en la relación con otros), el aprendizaje en equipo (se refiere a que el aprendizaje de las organizaciones es a través de los individuos), el dominio personal (es aquello sobre lo que hay que trabajar para lograr un aprendizaje) y la visión compartida (se construye a partir de las visiones personales, por medio de conversaciones, se intenta que la visión personal esté incluida).

Comportamiento Organizacional:

Como bien lo señala Chiavenato (2009): el Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones (p. 6).

Es así como, toda organización necesita de un proceso de interrelación con los entes internos y externo, lo cual conlleva a alcanzar los objetivos propuestos. Cabe destacar que, el comportamiento organizacional es importante ya que permite conocer al personal y así resolver de una manera efectiva los conflictos que se presenten en las organizaciones.

Con respecto a los Niveles del Comportamiento Organizacional Chiavenato, (2009): Aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos los cuales se mencionan a continuación:

- **Macroperspectiva:** se basa en liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo.
- **Perspectiva Intermedia:** trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Se basa sobre investigaciones del equipo, facultamiento en la toma de decisiones y las dinámicas grupal e intergrupal. Buscan formas de socialización que incentiven la cooperación.

- Microperspectiva: Analiza el comportamiento del individuo que trabaja en la Organización. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. (p. 10).

Relaciones Humanas:

Chiavenato (2001) sostiene que: La teoría de las relaciones humanas centra su estudio en las personas que trabajan y participan en las organizaciones. Así mismo, señala que esta teoría está enmarcada dentro del enfoque humanista que explica que las relaciones humanas surgen en las organizaciones para mantener una constante interacción social. (p.321).

Dentro de ésta perspectiva, el personal directivo, docente y obrero de la Unidad Educativa Abdón Calderón, necesitan un cambio de actitud de los miembros que la conforman, basado en un modelo de organizaciones inteligentes, aunado a la motivación, relaciones personales con la finalidad de que el desempeño laboral sea exitoso.

Clima Organizacional:

En otro orden de ideas, en cuanto al clima organizacional su definición implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización.

Según Salazar, (2009), como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

1. Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
2. Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
3. Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
4. Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
5. Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de detención, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (p. 69).

Aplicando el contenido de la cita anterior al clima organizacional de la Unidad Educativa en estudio se evidencia que, un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización ya que se da un mayor sentido de pertenencia hacia ella. En tanto que, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

Por otro lado, el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

Entre sus elementos se encuentran:

Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.

El estilo de gerencia: que determina también en gran medida las acciones que conducen a la consecución de objetivos planteados en las organizaciones.

Gerencia:

En este sentido, Guédez (citado por Estévez, 2001) señala que la gerencia va “desde la programación de un proyecto, el establecimiento y cumplimiento de funciones hasta la materialización de los objetivos propuestos”.

En el caso particular de las instituciones educativas, se ha traspulado éste y otros términos de índole administrativo para mejorar su desempeño, por lo que la gerencia educativa se orienta como dice Estévez (2001) a

“encontrar la manera de que el servicio educativo cumpla su compromiso social y obtenga así su fin último: educar a la colectividad”. (p.4)

La administración o el gerenciamiento de una organización educativa, puede definirse entonces, y en concordancia con Manes (2005), como el “proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural”. (p. 17).

Administración por objetivos la cual según Chiavenato, (2001):

Se basa en la fijación de metas de forma participativa, que sean tangibles, verificables y medibles. Lo atractivo de esta teoría radica principalmente en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales. Existen cuatro ingredientes comunes en los programas de Administración por Objetivos (APO) Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño. (p. 251).

Esto se evidencia en la planificación académica, la cual se basa en cumplir los objetivos propuestos en un tiempo determinado.

Es así como, se configura el clima organizacional que según Chiang, Rodrigo y Partido, (2010) “es una variable que se relaciona con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia afectan su desempeño.” (p.13).

Es evidente, que el clima organizacional no puede entenderse de manera aislada de la cultura, de hecho es la forma en que ésta se manifiesta en el ámbito laboral. Así mismo, King (2007), expresa “que el clima es más susceptible al cambio a través de la intervención de los administradores, o personas que tengan poder e influencia en la organización” (p.226-236).

Lo anterior puede ser entendido, en cuanto el clima organizacional refleja una situación contextual en el tiempo, así como sus vínculos con el comportamiento de los miembros de la organización, mientras que la cultura es un contexto cuya evolución guarda una relación condicional con aquellas variables en las que ésta se inserta.

De este modo, la cultura es la base del clima organizacional, ya que éste influye en las personas a seguir un determinado comportamiento frente a situaciones que se le presenten.

Compromiso Organizacional:

En otro orden de ideas, Tena y Villanueva, (2010) definen el compromiso organizacional, como “la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la institución se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la misma” (p.121).

Gerencia Educativa:

Por otro lado, cuando se habla de Gerencia Educativa, siempre se relaciona con la administración, considerándola exclusiva de quienes ejercen como autoridades o representantes de quienes ejercen como autoridades o representantes de las instituciones educativas, siendo definida por Manes (2009) como:

Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica en aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, afectividad comunitaria y trascendencia cultural (p.18) .

Ciertamente, el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación

donde estimule inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar.

Es así como, Morera (2003,), en su obra titulada la organización del siglo XXI, explica que "la empresa inteligente crea y re-crea continuamente su futuro; asume que el aprendizaje es una actividad continua y creativa de sus componentes humanos, y se transforma continuamente como respuesta a las necesidades de los individuos que la componen y también de las empresas, organizaciones e individuos con las que se relaciona."(p. 29).

En la Institución Educativa en estudio se evidencia que la estructura organizativa es poco flexible en relación a los nuevos cambios; ya que las estrategias son definidas para asegurar la continuidad y no el cambio. Estas estrategias, en la mayoría de los casos, son reactivas lo cual conlleva a la falta de iniciativa que propicie intercambio de ideas para generar visión compartida en la cual se crea conciencia de la realidad actual con la finalidad de tener una visión de lo que ésta podría ser en un futuro.

Bases Legales

En toda investigación debe estar sustentada dentro de un marco legal, es por ello que de la revisión exhaustiva de los basamentos legales, los cuales rigen el sistema jurídico de Venezuela, encontramos los siguientes:

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV-1999) en el artículo 102 establece que:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con

la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

En tal sentido, este artículo reafirma el derecho que tienen los venezolanos a una educación integral y de calidad, y el papel que juega el Estado con respecto a la educación.

Del mismo modo, en el artículo 104 de (CRBV) se establece que:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Se puede verificar que se establece como condición necesaria la existencia de una persona con valores, ética y con capacidad intelectual para cumplir con esa misión.

Así mismo, el artículo 22 de la Ley Orgánica de Educación (2009) establece que, “Las empresas públicas y privadas, de acuerdo con sus características y en correspondencia con las políticas intersectoriales del Estado y los planes generales de desarrollo endógeno, local, regional y nacional, están obligadas a contribuir y dar facilidades a los trabajadores y las trabajadoras para su formación académica, actualización, mejoramiento y perfeccionamiento profesional”.

De hecho, el Estado venezolano es garante de contribuir con el desarrollo académico de los docentes, a través de políticas de mejoramiento profesional, ya que solo así se puede lograr el cambio que se requiere hacia la transformación de organizaciones inteligentes.

Debe señalarse que, en el artículo 139 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) que expresa: “La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituye un derecho para todo el personal docente en servicio.”

Cabe destacar que, debido a los cambios educativos el Docente requiere de una actualización constante que le permita adaptarse a esta nueva transformación, con la finalidad de lograr una la calidad de la educación que se necesita en la actualidad.

En este sentido, la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT-2012) contempla en su artículo 295 lo siguiente:

La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y las trabajadoras constituye la esencia del proceso social del trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador, con base en los valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos.

Lo anterior es fundamental a la hora de aplicar los cambios en una organización, ya que la capacidad de crear está relacionada en cierta medida con la preparación que posea el individuo para lo cual se requiere un mejoramiento continuo.

MATRIZ OPERACIONAL

Propuesta de un Plan Estratégico basado en Organizaciones Inteligentes que coadyuven el Comportamiento Organizacional de la Unidad Educativa Abdón Calderón

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
Diagnosticar la necesidad de Estrategias Motivacionales del personal adscrito a la Unidad Educativa Abdón Calderón.	Organizaciones Inteligentes	Senge (2003): "como aquella donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva quede en libertad, y donde la gente continuamente aprende con conjunto."	• Dominio Personal	• Valores Institucionales	1,2
			• Modelos Mentales • Construcción de una visión compartida	• Objetivos Institucionales • Creatividad en los cambios	3,4 5,6,7
			• Aprendizaje en Equipo	• Ideas Emergentes • Participación	8,9
			• Pensamiento Sistémico	• Trabajo por Proyectos	10,11
		McClelland (1989) "La motivación tiene que ver con el por qué de la conducta en contraste con el qué y el cómo de la conducta".	• Motivación	• Logro • Poder • Afiliación	12 13 14
Herzberg (1959) "señala un primer factor (satisfacción y no satisfacción), los cuales están influenciados por factores internos y el segundo factor que se refiere a los factores extrínsecos, los cuales no son motivadores pero conllevan a una insatisfacción."	• Factores	• Higiene • Motivacional	15 16		
	Comportamiento Organizacional	Chiavenato (2009): "el Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones"	Macroperspectiva	• Liderazgo • Conflictividad	17 18

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En todo trabajo de investigación es pertinente abordar las bases metodológicas que permitan desarrollar los objetivos planteados. En éste capítulo se describirá el tipo de investigación, la población y la muestra.

Tipo y Diseño de la Investigación:

El presente estudio se enmarca bajo la Modalidad de una Investigación de Proyecto Factible. Según el Manual de Trabajo de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (UPEL, 2014), plantea que:

Modalidad de Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos y necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p. 21)

En relación a las fases de la elaboración del proyecto factible Palella y Martins (2012), sostiene que:

Para desarrollar esta modalidad lo primero que se debe hacer es un diagnóstico; el segundo paso consiste en plantear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución y el tercer paso es el diseño de la propuesta (p.97).

En éste sentido el desarrollo del Proyecto Factible comprende tres fases:

Fase I. Diagnóstico: Según Labrador y Otros, (2002), expresan: “El diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo” (p. 186). En esta fase se diagnóstica, a través de la aplicación de

un instrumento, y se verificará la necesidad que existe en el plantel de aplicar estrategias basadas en organizaciones inteligentes, con la finalidad de mejorar el comportamiento organizacional.

Fase II. Factibilidad: Gómez, (2000), La factibilidad, indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios.” (p. 24).

En ésta fase se tomará en cuenta la necesidad que existe de mejorar el comportamiento organizacional de todo el personal que labora en las Unidad Educativa Abdón Calderón ubicada en el Municipio Naguanagua del estado Carabobo. Asimismo, se puede determinar si la propuesta es viable tomando en cuenta los siguientes factores: recursos humanos, técnicos y económicos.

Fase III. Diseño de la Propuesta: una vez realizado el diagnóstico y tomando en cuenta la factibilidad se procederá al diseño de la propuesta de estrategias basada en organizaciones inteligentes que coadyuven al comportamiento organizacional.

El Diseño de investigación es no experimental y está apoyado en una investigación de campo, dicho estudio conducirá a la elaboración de estrategias, basadas en organizaciones inteligentes que coadyuven al comportamiento organizacional, en la Unidad Educativa Abdón Calderón, lo cual contribuirá al mejoramiento del comportamiento organizacional y por ende la calidad educativa.

Población y Muestra:

En todo estudio es necesario la determinación del tamaño proporcional y muestral necesario para su ejecución. Según Palella y Martins (2012), señala que: “la población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible” (p.105).

CUADRO Nro. 02
Distribución de la Muestra de Estudio

Estratos	Nro. de Personas
Directivo	01
Administrativo	04
Docente	15
Obrero	11
TOTAL	31

Fuente: Álvarez (2016).

Para la realización de la investigación se procede a tomar una muestra la cual es una parte de ese universo ya que como resulta un tanto difícil trabajar con toda la población. Al respecto, los autores Palella y Martins (2012) definen la muestra como " la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible." (p.106). Esta muestra es de tipo censal, que según Palella y Martins, (2006):

Quando propone un estudio, el investigador tiene dos opciones: abarcar la totalidad de la población lo que significa hacer un censo o estudio de tipo censal o selecciona un número determinado de unidades de la población es decir, determinar una muestra. Salvo en el caso de

poblaciones pequeñas se impone la selección de los sujetos pues, por razones de tiempo, costo y complejidad para el acopio de los datos sería imposible estudiarlos a todos. (p.116).

Por lo tanto, la población en estudio está conformada por 31 personas. Se tomó el total de la misma ya que es de carácter censal.

Técnica e instrumento de Recolección de Información

Con referencia al término técnica de Investigación Arias (2012) expresa que ésta es “el procedimiento o forma parcial de obtener datos o información” (p.67).

En el presente trabajo de investigación la recolección de datos se realizó a través de la encuesta que según Arias (2012), la define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).

El instrumento fue un cuestionario que según Palella y Martins (2012), plantea que: “el cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta.”(p.131). En éste cuestionario se hizo uso de una escala tipo Likert cerrado con alternativas de respuesta policotómicas (siempre, casi siempre, algunas veces, nunca). Ver Anexo 1, Modelo del Instrumento de Investigación aplicado.

Validez y Confiabilidad

Según Palella Martins (2012) define la validez “como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir.” (p.160)

Validez de Contenido: este método trata de determinar hasta dónde los ítemes de un instrumento son representativos (grado de representatividad) del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir.

Validez de Criterio: la validación a través de los criterios se centra en las relaciones estadísticas existentes entre las mediciones, lo que permite saber si los instrumentos pronostican lo que deben pronosticar.

Validez de Constructo: también llamada validez estructural, implica que los distintos indicadores para elaborar un instrumento son el producto de una buena operacionalización es decir, cuando reflejan la definición teórica de la variable que se pretende medir.

Confiabilidad

Para que un instrumento sea confiable, el mismo debe permitir mostrar los mismos resultados o puntajes cuando se es aplicado al mismo sujeto en diferentes circunstancias.

Al respecto, Palella Martins (2012) definen a “El coeficiente alfa de Cronbach es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert.”(p.168).

Así mismo, Palella y Martins (2012) sostiene que:

El Cronbach, por su parte, mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítemes, entendiendo por tal el grado en que los ítemes de una escala se correlacionan entre sí. El coeficiente Cronbach se utiliza para evaluar la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítemes. El alfa de Cronbach varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta) (p.169).

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} * \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

α = número de ítems de la escala.

$\sum Si^2$ = sumatoria de la varianza de los ítems.

St^2 = varianza de toda la escala.

Si^2 = coeficiente de confiabilidad.

Cuadro Nº 03 Criterios de Confiabilidad

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81-1,00	Muy Alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media
0,21-0,40	Baja
0-0,20	Muy Baja

Fuente: Palella y Martins (2006)

En atención a lo anterior, la confiabilidad resultante del instrumento fue de 0.82 considerada muy alta. (Ver Anexo 2, referido al procedimiento estadístico de Cálculo de Confiabilidad)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta investigación tiene como objetivo Proponer un Plan Estratégico basado en organizaciones inteligentes que coadyuven el comportamiento organizacional. Caso: Abdón Calderón, corresponde a la Modalidad de Proyecto Factible apoyada en una investigación de campo. Para el análisis se diseñaron tablas y gráficos estadísticos. Asimismo, el análisis muestra la frecuencia con que los sujetos responden las alternativas de respuestas del cuestionario aplicado: siempre, casi siempre, algunas veces, nunca, mostrándose los porcentajes obtenidos.

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal adscrito a la Unidad Educativa Abdón Calderón que comprende la totalidad de la población en estudio.

Variable: Organizaciones Inteligentes

Dimensión: Dominio Personal

Indicador: Valores Institucionales

Ítems:

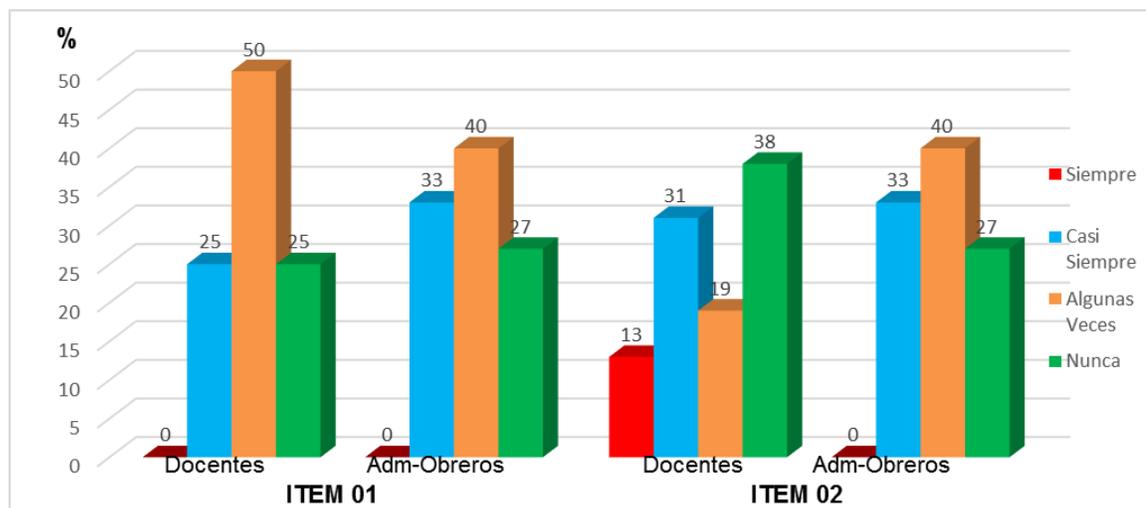
01: ¿La institución realiza reuniones con el personal con el fin de reafirmar la Misión y Visión de la misma?

02: ¿Cuándo una actividad no sale bien ¿busca los errores en usted más que en los demás?

Tabla Nº 01

Alternativas		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%
ITEM 01	Docentes	00	0	04	25	08	50	04	25
	Administ.- Obreros	0	0	05	33	06	40	04	27
ITEM 02	Docentes	02	13	05	31	03	19	06	38
	Administ.- Obreros	0	0	05	33	06	40	04	27

Fuente: Álvarez, (2016)



Interpretación de la Tabla N° 01

En la variable organizaciones inteligentes, dimensión Dominio Personal, ítems N° 1 dirigido a determinar si la institución realiza reuniones con el personal con el fin de reafirmar la Misión y Visión de la misma, en el Estrato Docente se obtuvo que 50 por ciento de los encuestados consideran que algunas veces, 25 por ciento casi siempre y 25 por ciento nunca, mientras que en el estrato administrativo y obrero 40 por ciento algunas veces, 33 por ciento casi siempre y 27 por ciento nunca.

Esto permite afirmar que, en la institución Educativa realiza muy pocas reuniones para reafirmar su misión y visión, la cual es imprescindible conocer para saber cuáles son los objetivos de la organización con la finalidad de utilizar estrategias para alcanzar la meta propuesta.

Por otra parte, el ítems N° 2 en el Estrato Docente ¿Cuándo una actividad no sale bien ¿busca los errores en usted más que en los demás? se evidenció que 40 por ciento expresó algunas veces, 33 por ciento casi siempre, 27 por ciento nunca, mientras que en el estrato administrativo y obrero 40 por ciento algunas veces, 33 por ciento casi siempre y 27 por ciento nunca.

Por lo expuesto anteriormente, se puede observar que en los ítems 1,2 el personal no tiene dominio personal el cual se define como la disciplina que permite acabar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente, es por ello que no asumen en su gran mayoría sus errores propios ya que la institución no enfatiza frecuentemente los valores institucionales.

Al respecto, Senge (2005) define Dominio personal como “la disciplina que permite acabar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente” (pp.16-19).

Variable: Organizaciones Inteligentes

Dimensión: Modelos Mentales

Indicador: Objetivos Institucionales

Ítems:

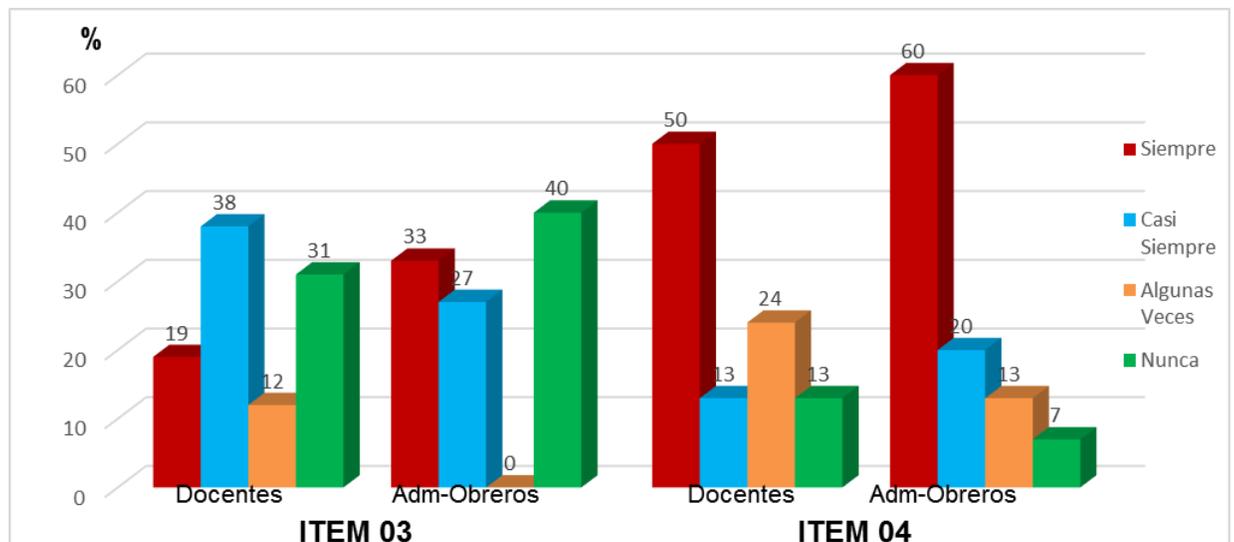
03: ¿Asiste a cursos de actualización vinculados al desempeño laboral?

04: ¿Presenta disposición para incorporar nuevas formas de pensar y hacer su trabajo?

Tabla N° 02

Alternativas		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%
ITEM 03	Docentes	03	19	06	38	02	12	05	31
	Administ.- Obreros	05	33	05	27	0	00	06	40
ITEM 04	Docentes	08	50	02	13	04	24	02	13
	Administ.- Obreros	09	60	03	20	02	13	01	07

Fuente: Álvarez, (2016)



Interpretación de la Tabla N° 02

En lo referente a la variable Organizaciones Inteligentes, dimensión modelos mentales, correspondiente al indicador objetivos institucionales en el ítems N° 3: ¿Asiste a cursos de actualización vinculados al desempeño laboral? en el Estrato Docente, se obtuvo que 38 por ciento de la población encuestada dijo casi siempre, 31 por ciento nunca y 19 por ciento siempre, y el 12 por ciento dijo algunas veces mientras, que en el Estrato Administrativo y Obrero 40 por ciento nunca 33 por ciento siempre y 27 por ciento casi siempre.

En el mismo orden de ideas, en el ítems n° 4 en la dimensión anteriormente mencionada ¿Presenta disposición para incorporar nuevas formas de pensar y hacer su trabajo? en el Estrato Docente, 50 por ciento siempre, 24 por ciento algunas veces y 13 por ciento tanto para la opción casi siempre y nunca. En relación al Estrato Administrativo y Obrero 60 por ciento dijo siempre., 20 por ciento casi siempre, 13 por ciento algunas veces y 7 por ciento nunca.

Es así como se evidencia, con respecto a la actualización del personal docente, en su mayoría si realiza estudios de profesionalización, en cambio, en el estrato Administrativo y Obrero la mayoría no realiza cursos de mejoramiento profesional. Por otra parte, los resultados sobre la disposición para incorporar nuevas formas de pensar muestran que están abiertos a la generación de nuevas ideas en el desempeño de sus actividades.

En consecuencia, siendo los modelos mentales una de las características de las organizaciones inteligentes, la cual implica exponer las ideas de las personas sobre cómo solucionar una determinada situación de una manera creativa, se puede observar que el personal está dispuesto a manifestar sus puntos de vista los cuales pueden ser beneficiosos con la finalidad de producir ideas innovadoras que contribuyan a mejorar la calidad del trabajo.

En éste sentido, Senge, (2005) Modelos Mentales: "...aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud de entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros". (pp.16-19).

Variable: Organizaciones Inteligentes

Dimensión: Construcción de una Visión Compartida

Indicador: Creatividad en los Cambios

Items:

05: ¿Los miembros de la institución se comprometen voluntariamente con proyectos a largo plazo?

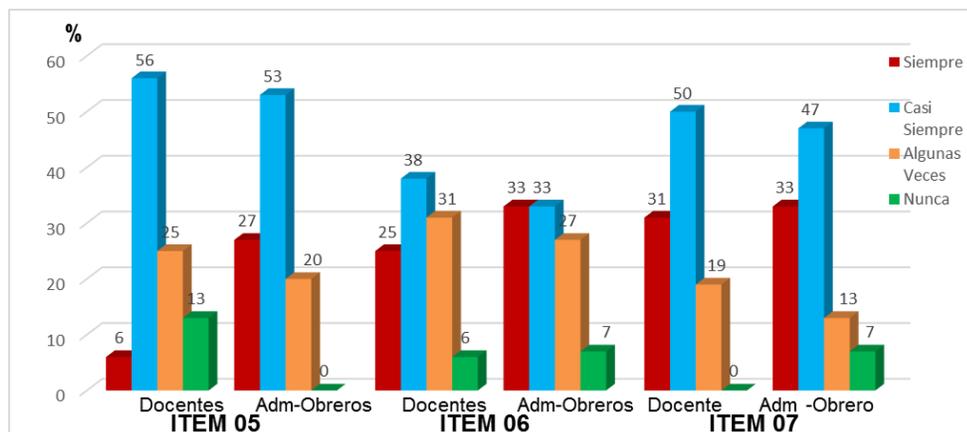
06: ¿Las actividades que realiza en la institución son coherentes con los objetivos de ésta?

07: ¿Considera que la institución toma en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando?

Tabla Nº 03

Alternativas		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%
ITEM 05	Docentes	1	6	9	56	4	25	2	13
	Administ.- Obreros	4	27	8	53	3	20	0	0
ITEM 06	Docentes	4	25	6	38	5	31	1	06
	Administ.- Obreros	5	33	5	33	4	27	1	07
ITEM 07	Docentes	5	31	8	50	3	19	0	0
	Administ.- Obreros	5	33	7	47	2	13	1	07

Fuente: Álvarez, (2016)



Interpretación de la Tabla N° 03

En la variable Organizaciones Inteligentes, dimensión Construcción de una Visión Compartida en el ítem N° 5 ¿Los miembros de la institución se comprometen voluntariamente con proyectos a largo plazo?

Estrato Docente, se puede observar que 56 por ciento casi siempre, 25 por ciento algunas veces, 13 por ciento nunca y 6 por ciento siempre.

De la misma manera, en el Estrato Administrativo y Obrero se obtuvo 53 por ciento casi siempre, 27 por ciento siempre, 20 por ciento algunas veces.

Por otra parte, en el ítem N° 6, ¿Las actividades que realiza en la institución son coherentes con los objetivos de ésta? Estrato Docente 38 por ciento casi siempre, 31 por ciento algunas veces, 25 por ciento siempre y 6 por ciento nunca.

Asimismo, en el Estrato Administrativo y Obrero 66 por ciento distribuidos equitativamente casi siempre, siempre, 27 por ciento algunas veces y 7 por ciento nunca.

Con respecto al ítems N° 7 ¿Considera que la institución toma en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando?

En el Estrato Docente 47 por ciento casi siempre, 33 por ciento siempre, 13 por ciento algunas veces y 7 por ciento nunca.

Estos resultados indican claramente que los miembros de la Institución se comprometen con los Proyectos Educativos, tomando en cuenta las opiniones de todo el personal construyendo así una visión compartida.

Cabe considerar que, el autor Senge, (2005) afirma que Construcción de una visión compartida "...supone aptitudes para configurar visiones de futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento." (p.19). Esto demuestra que, la disposición que tienen en aportar las ideas se ven incrementan ya que son tomadas en cuenta para lograr cambios positivos.

Variable: Organizaciones Inteligentes

Dimensión: Aprendizaje en Equipo

Indicador: Ideas Emergentes, Participación

Items:

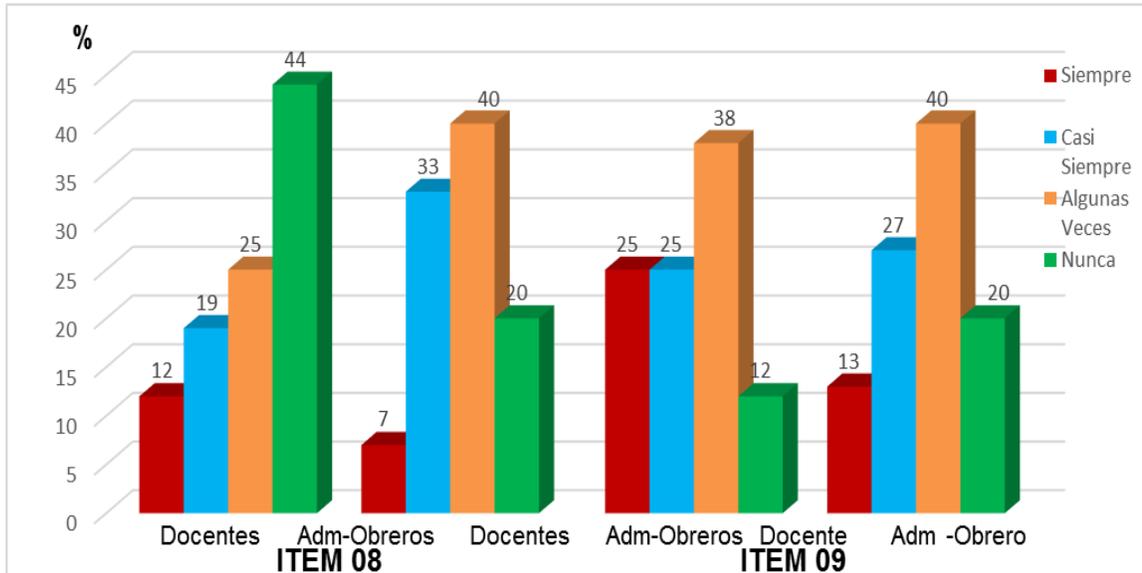
08: ¿La institución permite aprender y practicar experiencias exitosas de otras instituciones?

09: ¿Existe un clima adecuado para intercambiar información entre las personas que trabajan en la institución?

Tabla N° 04

Alternativas		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%
ITEM 08	Docentes	2	12	3	19	4	25	7	44
	Administ.- Obreros	1	07	5	33	6	40	3	20
ITEM 09	Docentes	4	25	4	25	6	38	2	12
	Administ.- Obreros	2	13	04	27	46	40	3	20

Fuente: Alvarez, (2016)



Interpretación de la Tabla N° 04

En la variable Organizaciones Inteligentes, dimensión Aprendizaje en Equipo en el ítem N° 8 ¿La institución permite aprender y practicar experiencias exitosas de otras instituciones?

Estrato Docente, se puede observar que 44 por ciento nunca, 25 por ciento algunas veces, 19 por ciento casi siempre y 12 por ciento siempre.

Del mismo modo, en el Estrato Administrativo y Obrero se obtuvo 40 por ciento algunas veces, 33 por ciento casi siempre, 20 por ciento nunca y 7 por ciento dijo siempre.

Con respecto a lo planteado en el ítems N° 9, ¿Existe un clima adecuado para intercambiar información entre las personas que trabajan en la institución? Estrato Docente 38 por ciento algunas veces, 25 por ciento casi siempre, siempre, 12 por ciento nunca.

Por otro lado, el Estrato Administrativo y Obrero se obtuvo 40 por ciento algunas veces, 27 por ciento casi siempre, 20 por ciento nunca y 13 por ciento dijo siempre.

Estos resultados se evidencia que, por una parte, que la Institución no permite aplicar las experiencias de otras instituciones, y por la otra no está consolidado un clima favorable para el trabajo en equipo. Siendo el Aprendizaje en Equipo una de las capacidades de las Organizaciones Abiertas al cambio, donde se permite desplegar el potencial y el talento humano en todas sus dimensiones a partir de un flujo libre de información, dedicándole tiempo al procesamiento de la misma y la discusión de los problemas.

Cabe destacar que según Senge (2005) define Aprendizaje en Equipo como “la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto”. (pp. 16-19).

Variable: Organizaciones Inteligentes

Dimensión: Pensamiento Sistémico

Indicador: Trabajo por proyectos

Items:

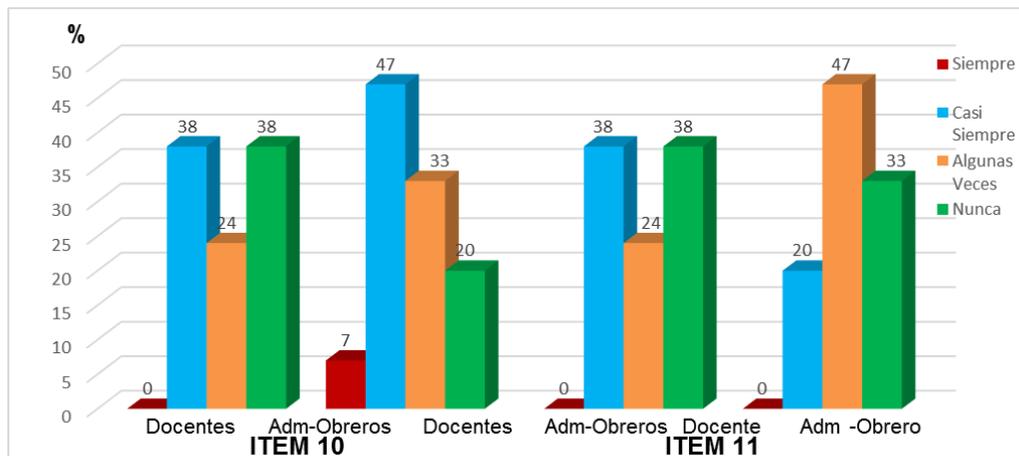
10: ¿Se toma en cuenta a todo el personal a la hora de planificar el proyecto institucional?

11: ¿La institución le solicita su participación en los Proyectos a ejecutarse en la institucional?

Tabla Nº 05

Alternativas		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%
ITEM 10	Docentes	0	0	6	38	4	24	6	38
	Administ.- Obreros	0	0	7	47	5	33	3	20
ITEM 11	Docentes	0	0	6	38	4	24	6	38
	Administ.- Obreros	0	0	3	20	7	47	5	33

Fuente: Alvarez, (2016)



Interpretación de la Tabla Nº 05

En lo referente a la Variable Organizaciones Inteligentes, dimensión Pensamiento Sistémico en el ítem N° 10 ¿Se toma en cuenta a todo el personal a la hora de planificar el proyecto institucional? En el Estrato Docente se evidenció que 38 por ciento casi siempre, nunca, 24 por ciento algunas veces. En relación al Estrato Administrativo y Obrero 47 por ciento expresó casi siempre, 33 por ciento algunas veces y 20 por ciento nunca.

Por otro lado en el ítem N°11 ¿La institución le solicita su participación en los Proyectos a ejecutarse en la institucional? en el Estrato Docente se

evidenció que 76 por ciento expresó casi siempre, nunca, 24 por ciento algunas veces. En relación al Estrato Administrativo y Obrero 47 por ciento expresó algunas veces, 33 por ciento nunca y 20 por ciento casi siempre.

Es evidente, que la Institución a la hora de planificar el proyecto institucional la convocatoria a la participación no es lo prioritario tal como quedó demostrado en los resultados de ésta dimensión.

Si bien es cierto, que el pensamiento sistémico integra a las otras disciplinas de las Organizaciones Inteligentes, ésta requiere en gran medida la participación en equipo para proporcionarle herramientas que van a permitir el mejoramiento de los proyectos a futuro.

Al respecto, Senge, (2005) sostiene que “el pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se han desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los factores totales resultan más claros, para ayudarnos a modificarlos” (pp.16- 19).

Variable: Organizaciones Inteligentes

Dimensión: Motivación

Indicador: Logro, Poder y Afiliación

Items:

12: ¿Se fomenta el trabajo en equipo para el logro de las metas organizacionales?

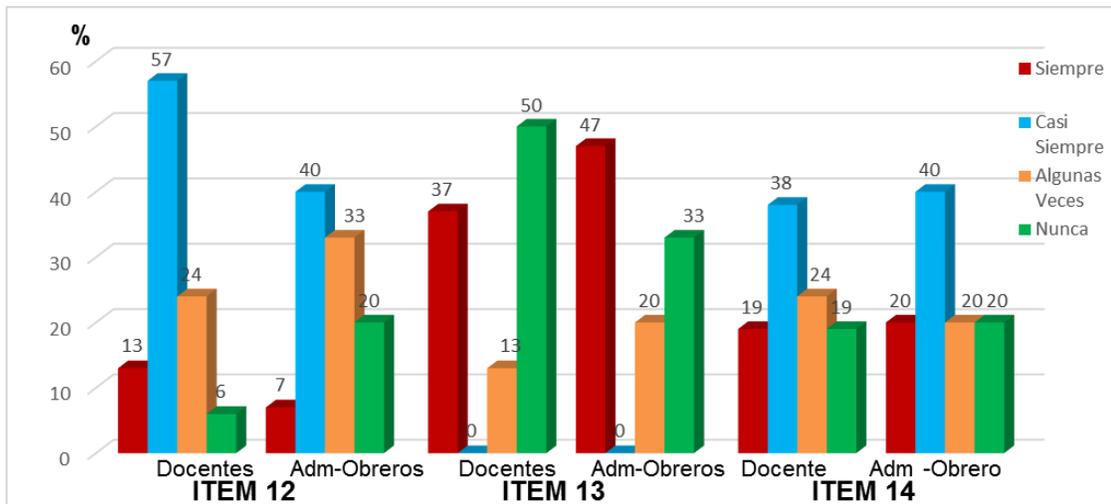
13: ¿Recibe reconocimientos por el desempeño excelente por parte del personal directivo?

14: En cuanto a las relaciones laborales, ¿Existe buena relaciones con todos los miembros de la institución?

Tabla Nº 06

Alternativas		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%
ITEM 12	Docentes	2	13	9	57	4	24	1	6
	Administ.- Obreros	1	7	6	40	5	33	3	20
ITEM 13	Docentes	6	37	0	0	2	13	8	50
	Administ.- Obreros	7	47	0	0	3	20	5	33
ITEM 14	Docentes	3	19	6	38	4	24	3	19
	Administ.- Obreros	3	20	6	40	3	20	3	20

Fuente: Álvarez, (2016)



Interpretación de la Tabla N° 06

Con respecto al ítem N° 12 en la variable nombrada anteriormente, dimensión Motivación, ¿Se fomenta el trabajo en equipo para el logro de las metas organizacionales? En el Estrato Docente, se puede observar que 57 por ciento casi siempre, 24 por ciento algunas veces, 13 por ciento siempre y 6 por ciento nunca.

De igual manera, en el Estrato Administrativo y Obrero se obtuvo 40 por ciento casi siempre, 33 por ciento algunas veces, 20 por ciento nunca. Por otra parte, en el ítem N° 13 ¿Recibe reconocimientos por el desempeño excelente por parte del personal directivo? Estrato Docente 50 por ciento nunca, 37 por ciento siempre, 20 por ciento nunca.

Asimismo, en el Estrato Administrativo y Obrero un 47 por ciento siempre, 33 por ciento nunca y un 20 por ciento algunas veces.

En lo referente, al ítem N°14 En cuanto a las relaciones laborales, ¿Existe buena relaciones con todos los miembros de la institución? En el Estrato Docente 38 por ciento casi siempre, 24 por ciento algunas veces, 37 por ciento distribuidas igualmente siempre y nunca. En referencia al Estrato Administrativo y Obrero 40 por ciento expresó casi siempre, y 20 por ciento siempre, 20 por ciento algunas veces y 20 por ciento nunca.

En relación al logro de las metas organizacionales, la mayoría consideró que si se fomenta el trabajo en equipo, es de resaltar que una de las características de esta organización es que está enmarcada en una forma piramidal en donde se bajan las directrices desde la alta gerencia hacia los niveles inferiores. Por lo tanto, el trabajo en equipo es necesario para planificar las actividades que se van a realizar en base a las directrices el ente rector de la Educación.

De las evidencias encontradas en relación al ítem N°13, referente al indicador poder se puede afirmar que, en el Estrato Docente no reciben reconocimientos en comparación al Estrato Administrativo y Obrero éste resultado permite inferir que los docentes están desmotivados y esto puede influir en la calidad del desempeño del trabajo.

Es importante resaltar que, la conducta, el aprendizaje y motivación están muy relacionados. Al respecto McClelland (1989) señala "la motivación tiene que ver con el por qué de la conducta en contraste con el qué y el cómo de la conducta", ya que, la conducta va a ser la que determine y especifique la forma en que se está dando la motivación"(p.66).

Variable: Organizaciones Inteligentes

Dimensión: Factores

Indicador: Higiene y motivacional

Items:

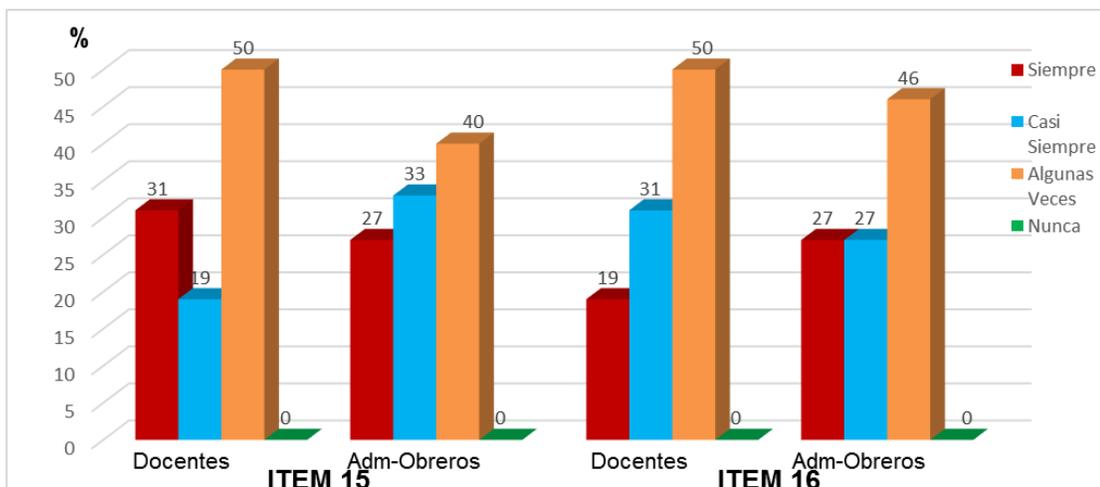
15: ¿La institución ofrece todas las facilidades para cumplir con las actividades asignadas?

16: ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que ha realizado?

Tabla N° 07

Alternativas		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%
ITEM 15	Docentes	5	31	3	19	8	50	0	0
	Administ. Obreros	4	27	5	33	6	40	0	0
ITEM 16	Docentes	3	19	5	31	8	50	0	0
	Administ- Obreros	4	27	4	27	7	46	0	0

Fuente: Álvarez, (2016)



Interpretación de la Tabla N° 07

En lo referente a la misma variable, dimensión Factores en el Estrato Docente ítems N° 15 ¿La institución ofrece todas las facilidades para cumplir con las actividades asignadas?

Se observó que 50 por ciento expresó algunas veces, 31 por ciento siempre, 19 por ciento casi siempre, mientras que en el Estrato Administrativo y Obrero 40 por ciento algunas veces, 33 por ciento casi siempre y 27 por ciento siempre.

Con respecto al ítem N° 16 ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que ha realizado? Estrato Docente, dimensión Factores se refleja que 50 por ciento algunas veces, 31 casi siempre, 9 por ciento siempre, mientras que en el Estrato Administrativo y Obrero un 46 por ciento algunas veces, 27 casi siempre igualmente un 27 por ciento siempre.

En relación al resultado obtenido se puede afirmar que la institución no ofrece todas las condiciones para realizar las actividades diarias aunado a la desmotivación lo cual se refleja en el desempeño laboral.

En relación a ello, Herzberg (1959), considera que “existen factores internos y externos que influyen en la motivación los cuales conllevan a una satisfacción o insatisfacción dependiendo del caso” .Además sostiene que “los factores de higiene son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción y los factores motivacionales producen altos niveles de motivación y de satisfacción en el trabajo. Incluyen logro, progreso, reconocimiento”. (p.63).

Variable: Organizaciones Inteligentes

Dimensión: Macroperspectiva

Indicador: Liderazgo y Conflictividad

Items:

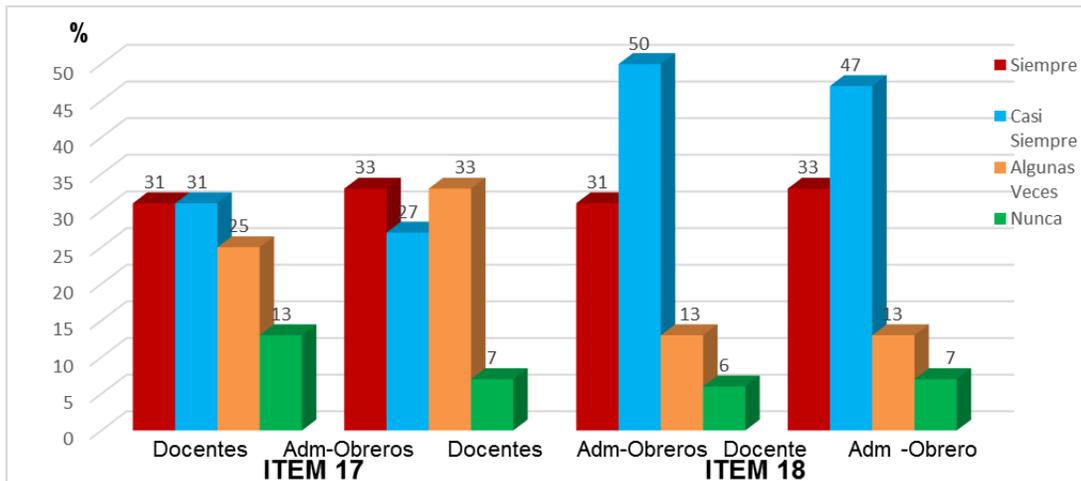
17: ¿El director establece buenas relaciones personales con todos los trabajadores?

18: Ante la presencia de problemas en la Institución ¿se intenta resolver los conflictos a través del diálogo?

Tabla Nº 08

Alternativas		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%
ITEM 17	Docentes	5	31	5	31	4	25	2	13
	Administ.- Obreros	5	33	4	27	5	33	1	7
ITEM 18	Docentes	5	31	8	50	2	13	1	6
	Administ.- Obreros	5	33	7	47	2	13	1	7

Fuente: Álvarez, (2016)



Interpretación de la Tabla N° 08

Por otra parte, la variable Comportamiento Organizacional, dimensión Macroperspectiva en el ítem N°17 ¿El director establece buenas relaciones personales con todos los trabajadores?

Estrato Docente se observó que 31 por ciento expresó casi siempre igualmente 31 por ciento siempre, 25 por ciento algunas veces y 13 por ciento nunca, mientras que en el Estrato Administrativo y Obrero, 66 por ciento distribuidos igualmente manifestó que siempre, algunas veces, 27 por ciento casi siempre y 7 por ciento nunca.

Por otra parte en el ítem N° 18 Ante la presencia de problemas en la Institución ¿se intenta resolver los conflictos a través del diálogo? en el Estrato Docente se obtuvo que 50 por ciento casi siempre, un 31 por ciento siempre, un 13 por ciento algunas veces 6 por ciento nunca.

Es conveniente que el personal Directivo mantenga buenas relaciones con todo el personal que labora en la Institución. Se observa que la mayoría de los encuestados considera que existe buenas relaciones personales con el

Director lo cual favorece al diálogo para resolver los conflictos que puedan presentarse.

En éste sentido, Chiavenato, (2009): afirma que el buen desempeño del liderazgo requiere de "... liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo" (p.349).

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

De acuerdo a los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a los Docentes de la Unidad Educativa Abdón Calderón, en relación al Objetivo dirigido a Diagnosticar la necesidad de un plan Estratégico basado en Organizaciones Inteligentes que coadyuven el comportamiento organizacional del personal adscrito a la Unidad Educativa Abdón Calderón, se pudo evidenciar que, en cuanto a:

Dominio personal, no asumen en su gran mayoría sus errores propios ya que la institución no enfatiza frecuentemente los valores institucionales desconocen las características de las Organizaciones Inteligentes.

En relación a los modelos mentales, se pudo observar que el personal está dispuesto a manifestar sus puntos de vista los cuales pueden ser beneficiosos con la finalidad de producir ideas innovadoras que contribuyan a mejorar la calidad del trabajo.

De igual manera, en la visión compartida, los miembros de la Institución se comprometen con los Proyectos Educativos, tomando en cuenta las opiniones de todo el personal construyendo así una visión compartida.

En lo referente a, el aprendizaje en equipo, la Institución no permite aplicar las experiencias de otras instituciones, y por la otra no está consolidado un clima favorable para el trabajo en equipo.

Por último, el pensamiento sistémico, es evidente, que la Institución a la hora de planificar el proyecto institucional la convocatoria a la participación no es lo prioritario tal como quedó demostrado en los resultados de ésta dimensión.

Si bien es cierto, que el pensamiento sistémico integra a las otras disciplinas de las Organizaciones Inteligentes, ésta requiere en gran medida

la participación en equipo para proporcionarle herramientas que van a permitir el mejoramiento de los proyectos a futuro.

Por ésta razón es indispensable la capacitación del Personal que labora en la Institución., para garantizar un cambio exitoso.

Con respecto al objetivo dos, el cual busca Determinar la Factibilidad de la Implementación de estrategias basadas en organizaciones inteligentes en la Unidad Educativa en estudio, se concluye que la Institución cuenta con pocos insumos para la realización de actividades requeridas., aunado a la desmotivación lo cual se refleja en el desempeño laboral.

Finalmente, se puede decir que es conveniente la Implementación del Plan Estratégico basado en Organizaciones Inteligentes ya que la mayoría considera que existe buenas relaciones personales lo cual favorece al Diálogo y a la toma de decisiones así resolver los conflictos que puedan presentarse de manera exitosa .Asimismo proporcionar las herramientas necesarias para generar cambios internos en cada uno de sus miembros con la finalidad de desarrollar sus capacidades y habilidades para el desempeño armónico de su labor.

RECOMENDACIONES

- Los líderes de una Organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se deben atender, medir y controlar. Es así como, el personal directivo debe facilitar el trabajo de la Organización bajo el enfoque cíclico de las Organizaciones Inteligentes (pensar, reflexionar, hacer y decidir).
- Enfatizar al personal directivo que la clave para que la organización cambie es trabajar en equipo lo que les permitirá compartir, interactuar y cumplir los conocimientos a través de la comunicación asertiva abierta al diálogo, la cual desarrolla las aptitudes de grupos de personas cabe mencionar que, en las organizaciones inteligentes la estrategia es esencialmente proactiva, lo que permite que sean capaces de generar cambios internos y en el propio entorno.
- Instruir a los participantes sobre la Toma de Decisiones, tomando en cuenta sus componentes como lo son: información, conocimientos, experiencia, análisis y juicio, con la finalidad de escoger la alternativa correcta.
- Fomentar la formación constante de todo el personal con la finalidad de transmitirle la necesidad de seguir aprendiendo. Asimismo, afianzar en el personal el compromiso hacia la organización
- Mejorar la formación del personal docente, distribuir a los educadores de una manera más equitativa y facilitar incentivos a través de sueldos apropiados.

- En virtud de lo antes expuesto, se hizo necesaria la propuesta de un plan estratégico basado en Organizaciones Inteligentes que Coadyuve al comportamiento organizacional.

**PLAN ESTRATÉGICO
BASADO EN ORGANIZACIONES NTELIGENTES
QUE COADYUVEN AL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**



Autora:
Lcda. Carolina Álvarez

CAPÍTULO V

PROPUESTA

- 1) Presentación de la Propuesta.
- 2) Justificación de la Propuesta.
- 3) Objetivos de la Propuesta.
- 4) Factibilidad de la Propuesta
- 5) Estructura de la Propuesta.
- 6) Misión y Visión de la Propuesta.

Presentación

Una de las prioridades de una Institución Educativa, es que el personal que labora en ella debe estar altamente motivado para llevar a cabo el trabajo que le ha sido asignado, es por ello, que se debe dar a conocer ciertas estrategias motivacionales que le permitan desarrollar sus capacidades la cual va a contribuir a un desempeño laboral exitoso.

Justificación

La importancia de ésta Propuesta radica en que organizaciones inteligentes, cuyo enfoque se centra en el aprendizaje constante (tanto individual como organizacional), requieren una interrelación entre sus integrantes y las disposiciones de la empresa y su estructura para que logren interactuar con su entorno y forme una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles.

Por supuesto, se debe tomar en cuenta el factor humano que se encuentra en esos centros educativos, ya que son el pilar fundamental de la organización, siendo la motivación, entre otros factores, una herramienta para lograr mejoras en el comportamiento organizacional. En consecuencia,

es pertinente la aplicación de estrategias para rediseñar el mismo con la finalidad de que haya una interacción de gestión compartida.

Por consiguiente, este estudio también se justifica ya que la gerencia educativa requiere nuevos cambios, para adaptarse a las exigencias que se plantean en estos tiempos. Así mismo, el personal que labore en una institución educativa se beneficia por la aplicación de estrategias motivacionales ya que les permiten crecer personal y profesionalmente y reinventarse.

Lo anterior es necesario para la transformación hacia un modelo de organización inteligente ya que ésta supone un cambio organizacional donde el aprendizaje es un factor integrador dentro de todos los niveles jerárquicos y las personas que constituyen su estructura.

Objetivo General de la Propuesta:

Capacitar al personal Docente, Administrativo y Obrero aplicando un plan estratégico basado en Organizaciones Inteligentes que coadyuven el comportamiento organizacional.

Objetivos Específicos de la Propuesta:

- 1) Facilitar al personal de la Institución la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos a cerca de las Organizaciones Inteligentes.
- 2) Fomentar en todo el personal hacia un cambio visión orientada hacia las Organizaciones Inteligentes haciendo énfasis en el aspecto motivacional.

- 3) Instruir a todo el personal con la finalidad de facilitarles herramientas que le permitan a los participantes transformar su visión a partir de la reflexión y así desarrollar el potencial creativo de los mismos.

Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Económica:

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Marcadores Acrílicos	6	300	1800
Resma de hojas blancas	40	10	400
Alquiler de Video Proyector	1	2500	7500
Marcadores Permanentes	30	300	9000
Tijeras	6	250	1500
Pegas	6	250	1500
Papel Bond	6	300	1800
TOTAL	89	3910	23500

Se cuenta con pocos recursos materiales, sin embargo, se puede llevar a cabo por autogestión con la participación de todos y así contribuir para la aplicación y evaluación de la propuesta.

Factibilidad Técnica:

El facilitador del programa posee los conocimientos y habilidades necesarias para el manejo de las estrategias relacionadas con el tema de las organizaciones inteligentes.

Factibilidad Institucional:

La institución Unidad Educativa Abdón Calderón, cuenta con instalaciones que facilitan el desenvolvimiento para la ejecución y evaluación del proyecto, ya que existe un Salón con mobiliario adecuado (biblioteca).

Factibilidad Humana:

Se cuenta con personal (Docente, Administrativo y Obrero) dispuesto a participar en el programa los cuales recibirán los diversos talleres, lo que conlleva que exista fiabilidad para ejecutar y evaluar la propuesta, para lograr beneficios con su aplicación.

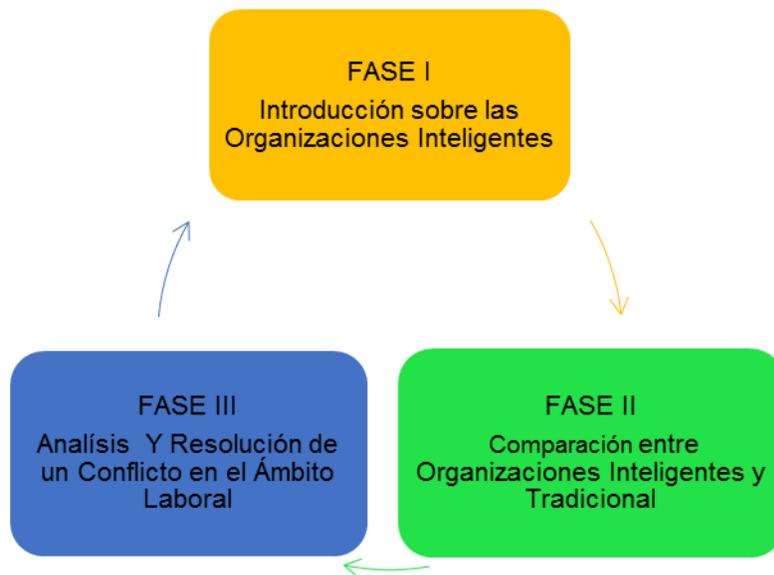
Estructura de la Propuesta

La estructura de la propuesta incluye los siguientes aspectos:

Fase I: Introducción sobre las Organizaciones Inteligentes y Comportamiento Organizacional.

Fase II: Comparación entre Organizaciones Inteligentes y Tradicional.

Fase III: Análisis y Resolución de un Conflicto en el ámbito laboral.



Misión del Programa:

Dar a conocer las características de las Organizaciones Inteligentes y la importancia que éstas tienen, en el desempeño laboral logrando así un cambio de actitud de todos sus miembros.

Visión del Programa:

El programa sea un modelo que permita incentivar a las instituciones aplicando las características de una Organización abierta al cambio, que estimule el crecimiento y expansión tanto del capital humano como de la organización.

FASE II: CUADRO COMPARATIVO

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	FACILITADOR
Capacitar al personal utilizando estrategias innovadoras que le permita reconocer a las organizaciones que aprenden.	Diferencias entre Organización Inteligente y Organización Tradicional Motivación	Cuadro Comparativo Dinámicas de Grupo	Materiales Video Proyector Hoja carta Marcadores Material Bibliográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de la Actividad • Organización de los Equipos de trabajo. • Los participantes realizarán la asignación en pareja • Explicación del Cuadro Comparativo • Entrega obsequios 	240min	Carolina Álvarez.



Elaboración de un Cuadro Comparativo, el cual le permitirá reconocer dichas organizaciones

FASE III: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	FACILITADORA
Instruir a todo el personal facilitando herramientas que le permitan aplicar estrategias para desarrollar el Trabajo en Equipo de una manera exitosa. Identificar una problemática de la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo de Alto Desempeño • Motivación • Comportamiento Organizacional • Definición de Conflicto • Manejo de Conflicto • Toma de Decisiones • Resolución de Conflictos. 	<p>Taller</p> <p>Desarrollo de un Caso Práctico</p> <p>Sistematización de Actividades</p>	<p>Pizarra Acrílica</p> <p>Marcadores</p> <p>Material Bibliográfico</p> <p>Hojas Blancas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la Temática por parte del facilitador • Los participantes formarán equipos de trabajo • Presentación y discusión de la Resolución del Caso planteado 	240min	Carolina Álvarez



REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Argentina. Editorial troquel.
- Chiang M., Rodrigo M., Partido A. (2010) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* Volumen 2 de Biblioteca Comillas, Editor Univ. Pontifica Comillas, ISBN 8484683052, 9788484683056
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones*. México Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A.
- Constitución Nacional República Bolivariana de Venezuela (2000)*. Gaceta Oficial Nro. 5.453 Extraordinario del 24 de Marzo. Caracas. Venezuela
- Dalton M., Hoyle D. y Watts M. (2006) .Editor Cengage Learning Editores
- Estévez B. (2001). *Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa* .[Documento en línea] Disponible: http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-00062001000400004&lng=pt&nrm=i
- Figuera, A. (2012). *Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Potenciar el Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa Batalla de Vigirima II ubicado en Valencia Estado Carabobo*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo.[Documento en línea] Disponible:<http://produccionuc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700032C9.pdf> [Consulta 2016,[Tomado 2016,Mayo 20]
- Garvin, D. A. (1993) *Manufacturing strategy planning*. California Management Review, Vol. 35, nº 4.
- Gómez, C. (2000). *Proyectos Factibles*. Valencia .Editorial Predios.
- González, M. (2009) *Epísteme de la Gerencia Educativa y la Arqueología del Pensamiento Gerencial* publicado en REVISTA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Segunda Etapa / Año 2010 / Vol. 20 / Nº 35 / Valencia, Enero-Junio
- Gutiérrez, R. (2014). *Aproximación Teórica a un Modelo Sistémico de Gerencia Educativa aplicable a los Liceos adscritos al Distrito Escolar nº 2 del Estado Cojedes*. Trabajo de grado de maestría. Universidad de Carabobo. [Documento en línea] Disponible: [http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/589/R. %20Gutierrez.pdf?sequence=1](http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/589/R.%20Gutierrez.pdf?sequence=1)[Tomado: 2016, junio 20]

- Kendal, J. (1997). *Análisis y Diseño de Sistemas*. Edición Pearson. Educación Tercera, Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=vTu8G8nvlH8C&dq=factibilidad&source=gbs_navlinks_s
- King, W. (2007). A research agenda for the relationships between culture and knowledge management, and knowledge and process management. Disponible: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.281/full>
- Koontz, H., Wehrich H. y Cannice, M., (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Editorial McGraw-Hill.Edecon
- Kuhn, T. (1981). *La estructura de las Revoluciones científicas*. España. Fondo de cultura económica
- Lafuente J. (1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planificación* Editor Ediciones Díaz de Santos
- Ley Orgánica de Educación*. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929. Extraordinario de Fecha 15 de Agosto.
- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras* (2012) Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076. de fecha 7 de mayo de 2012. .
- López, D. (2015). *Motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Carabobo ubicada en el Estado Carabobo*. Trabajo de grado de maestría. Universidad de Carabobo. [Documento en línea] Disponible: <http://hdl.handle.net/123456789/1322>. [Tomado: 2016, marzo 08]
- Manes J. (2005) *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Ediciones Granica S.A.
- Muñoz M, Murillo J y Hernández L. *Mejorar procesos, mejorar resultados en educación: investigación europea sobre mejora de la eficacia escolar* Editor Ministerio de Educación, 2003 Volumen 18 de Estudios e investigaciones del I.C.E. de la Universidad de Deusto.
- Maqueda, J. (1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Ediciones Díaz de Santos
- McClelland, D.C. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Editor Narcea Ediciones ISBN 8427708610, 9788427708617

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. Oxford University Pres. México, 1999.
- Páez, C. (2002) *El Factor Humano en la Organización* Disponible: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/080502negocios.html>
- Padrón, J. (2004): "Aspectos Clave en la Evaluación de Teorías", en Copérnico, Revista Arbitrada de Divulgación Científica, Año I, N° 1, Julio-Diciembre, 2004, pp. 71-82 Disponible: <http://padron.entretemas.com.ve/AspectosClaveEvalTeorias.htm>
- Parella, S. y Martins F. (2006) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Segunda edición. Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDEUPEL)
- Pérez, Y. (2012). *Relación entre el Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red nº 1 Pachacutec en Perú*. Trabajo de grado de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú. [Documento en línea] Disponible: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1253/1/2012_P\[Consulta:2016,marzo 25\]](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1253/1/2012_P[Consulta:2016,marzo 25])
- Pomajambo, M. (2013). *Estudio Descriptivo de los Componentes de la Organización Inteligente en una institución educativa pública de Villa El Salvador*. Trabajo de grado de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. . [Documento en línea] Disponible: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5016/POMAJAMBO_ZAMBRANO_MARIO_ESTUDIO_EDUCATIVA.pdf?sequence=1\[Consulta:2016, marzo 11\]](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5016/POMAJAMBO_ZAMBRANO_MARIO_ESTUDIO_EDUCATIVA.pdf?sequence=1[Consulta:2016, marzo 11])
- Reyes, J. (1998). *Gestión por Competencia*. Andersen Consulting, España
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Decreto Nro.975 del 22 de enero 1986
- Rodríguez, J. (2005). *Como Aplicar la Planeación estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México: Cenage Learning.
- Romero, S. (2006). *Aproximación a una Sociología de la Gerencia Pública y compromiso social*. Revista de gestión y política pública, Vol. XV #01, I Semestre
- Sabino, C. (1992.). *El Proceso de la Investigación*. Editorial Panapo. Caracas
- Salazar J., Guerrero J., Machado Y., (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, 20(4), 67-75. Recuperado en 03 de abril de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, España 2 edición: Granica.

Senge, P. (2012). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* Barcelona, España Editorial Ediciones Granica S.A.,

Salazar, J., Guerrero, J.; Machado, Y. y Canedo, R. *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED .2009, vol.20,n.4.[Documento en línea] Disponible: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024 -9435.

Tena, J. y Villanueva, R. (2010). *Satisfacción y laboral y compromiso institucional de docentes de posgrado*. Revista Electrónica de Diálogos Educativa. 07181310

Toledo, E. (2010). *Formación en Competencias Gerenciales del personal Docente basado en el Modelo de las organizaciones Educativas inteligentes*. Trabajo Grado de Maestría. Universidad de Carabobo, Venezuela

UNESCO (2015) *Informe de Seguimiento de Educación en el Mundo*. Disponible: <http://es.unesco.org/gem-report/report/2015/la-educaci%C3%B3n-para-todos-2000-2015-logros-y-desaf%C3%ADos>

ANEXOS



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



Estimado participante:

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada:

“PLAN ESTRATÉGICO MOTIVACIONAL BASADO EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES QUE COADYUVEN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. CASO: UNIDAD EDUCATIVA ABDÓN CALDERÓN”.

Por lo tanto, la información que usted suministre será de gran ayuda para el logro de los objetivos planteados.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta.
2. Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere se ajuste mejor a la realidad.
3. No deje ninguna pregunta sin responder.

Gracias por su sincera colaboración...

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO AL PERSONAL ADSCRITO A
LA UNIDAD EDUCATIVA ABDÓN CALDERÓN BARBULA. ESTADO
CARABOBO**

Nº	ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	¿La institución realiza reuniones con el personal con el fin de reafirmar la Misión y Visión de la misma?				
2	¿Cuándo una actividad no sale bien ¿busca los errores en usted más que en los demás?				
3	¿Asiste a cursos de actualización vinculados al desempeño laboral?				
4	¿Presenta disposición para incorporar nuevas formas de pensar y hacer su trabajo?				
5	¿Los miembros de la institución se comprometen voluntariamente con proyectos a largo plazo?				
6	¿Las actividades que realiza en la institución son coherentes con los objetivos de ésta?				
7	¿Considera que la institución toma en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando?				
8	¿La institución permite aprender y practicar experiencias exitosas de otras instituciones?				
9	¿Existe un clima adecuado para intercambiar información entre las personas que trabajan en la institución?				
10	¿Se toma en cuenta a todo el personal a la hora de planificar el proyecto institucional?				
11	¿La institución le solicita su participación en los Proyectos a ejecutarse en la institucional?				
12	¿Se fomenta el trabajo en equipo para el logro de las metas organizacionales?				
13	¿Recibe reconocimientos por el desempeño excelente por parte del personal directivo?				
14	En cuanto a las relaciones laborales, ¿Existe buena relaciones con todos los miembros de la institución?				

15	¿La institución ofrece todas las facilidades para cumplir con las actividades asignadas?				
16	¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que ha realizado?				
17	¿El director establece buenas relaciones personales con todos los trabajadores?				
18	Ante la presencia de problemas en la Institución ¿se intenta resolver los conflictos a través del diálogo?				

Álvarez (2016)

