

ORGANIZACIÓN DOCENTE Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO BASADO EN LA TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS PARA LOGRAR SU PARTICIPACIÓN UTILIZANDO DIVERSAS ESTRATEGIAS EN LA I.E. N° 821205 EN BENEFICIO DE LOS ESTUDIANTES

Francisca Ruiz Torres*

RESUMEN

El trabajo de investigación aborda el problema de la desorganización docente y la falta de equipos de trabajo en la institución educativa N° 821205 de Bellavista Baja de Combayo, distrito de la Encañada, provincia y departamento de Cajamarca. Se presenta la situación problemática y luego con la aplicación de técnicas de análisis de problemas se determina el problema central de esta institución educativa. Luego se hace una revisión de la teoría y enfoques que sustentan el trabajo sobre la organización desde el punto de vista empresarial y educativo. La teoría de las relaciones humanas, los posteriores aportes sobre los recursos humanos y el pensamiento sistémico son la base del modelo teórico. La organización se vuelve un tema clave en la sociedad del conocimiento, tanto es así, que algunos autores conciben una sociedad compuesta por organizaciones. Se hace también el análisis y discusión de los resultados de los instrumentos utilizados, la propuesta con su respectivo fundamento y las estrategias para desarrollarlo. La organización en equipos es el modelo de la propuesta. Se propone una organización compuesta por cuatro equipos de trabajo: de gestión, pedagógico, de investigación y aporte cultural y de evaluación. Cada equipo tiene sus objetivos específicos y responsabilidades de acuerdo a la visión de la organización.

Palabras clave: organización, organización educativa, organización en equipos.

*Docente de la I.E. N°82641 Simón Bolívar Cajamarca

franrut25@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La investigación se ha realizado en la comunidad de Bellavista Baja del centro poblado menor de Combayo, distrito de la Encañada, provincia y departamento de Cajamarca donde funciona la Institución Educativa 821205.

La situación problemática de esta comunidad es compleja y está entrelazada con la problemática de todo el centro poblado en particular y con la problemática de la región en general: pobreza, contaminación y desplazamiento de la población del campo a la ciudad.

Los conflictos y problemas que se observan en esta comunidad y en las otras comunidades aledañas son generados en su mayor parte, por la presencia de la empresa Minera Yanacocha, quien en su afán de explotar los cerros ricos en metales preciosos (oro y plata), compra la conciencia de mucha gente, crea falsas expectativas y dependencia, trafica con las necesidades de la población y la divide.

Bellavista Baja es “zona verde”, sus tierras son regadas por las aguas del río Azufre, por lo que es un lugar apto para la ganadería y la agricultura. Los pobladores, sin embargo, prefieren ir a trabajar a la empresa minera porque obtiene más dinero en el corto plazo.

La poca rentabilidad de la agricultura y de la ganadería, por las políticas del estado, generan condiciones para que la gente opte por la minería, actividad que empeña el futuro de las generaciones venideras: contamina el ambiente y acaba con todos los recursos para el desarrollo.

La empresa minera utiliza diversas estrategias para convencer a la población de que la minería es buena para todos y que deben aceptarla sin reclamo alguno. Según sus portavoces, la minería es la mejor actividad económica porque da trabajo y genera desarrollo; discurso que contradice la realidad cajamarquina porque es una de las regiones más pobres del país (INEI, 2018).

A los que están en contra del proyecto minero los difama, crea mala imagen, los denigra, aísla y enfrenta con su misma gente. La empresa minera ha logrado desestructurar a la comunidad campesina e imponer el sistema capitalista, trayendo como consecuencia no solo pobreza y corrupción, sino también alienación, pérdida de identidad y división entre la población. La minería genera muchos conflictos en Cajamarca y el de Conga sigue “activo, se mantiene en constante movilización social principalmente a comunidades de Cajamarca, Celendín y

Hualgayoc que siguen demandando la declaración de inviabilidad del proyecto” (OCM, 2018).

En medio de esta situación funciona la I.E. N° 821205, cuyo problemas la desorganización docente, que acusa como causas: al deficiente liderazgo del director, a la deficiente formación docente y poca capacitación posterior, a la formación docente heterogénea, poca comunicación entre docentes y director, a la desmotivación docente y del director y búsqueda de su bien personal en forma egoísta e individualista, a los docentes que les gusta el elogio de las autoridades y son poco sinceros con sus colegas, a los padres que les gusta que sus hijos realicen actividades exhibicionistas, como marchas y desfiles en extremo.

El problema de la desorganización docente y la falta de equipos de trabajo se evidencia en: trabajo anárquico, sin compromiso, sin visión compartida, impuntualidad de algunos docentes, pseudo liderazgo asumido por algunos docentes. En consecuencia, se ofrece un servicio de baja calidad a los estudiantes con el consecuente deterioro de la imagen institucional, porque sus egresados no dominan las competencias necesarias para continuar sus estudios satisfactoriamente ni pueden desenvolverse con eficiencia en la vida real. Afecta

directamente la calidad de la educación de los estudiantes a la que tienen derecho.

Del conjunto de procesos de la administración educativa, se ha seleccionado la organización educativa, aquí se desarrolla la investigación, este es su objeto con su campo de acción, el recurso humano docente.

Para realizar la investigación se ha planteado un objetivo general con sus respectivos objetivos específicos.

El objetivo general: diseñar un modelo de organización docente basada en la teoría de las relaciones humanas, los aportes sobre los recursos humanos y el pensamiento sistémico para optimizar la administración educativa en beneficio de los estudiantes de la I.E. N° 821205 de Bellavista Baja de Combayo, distrito de la Encañada, provincia y departamento de Cajamarca.

Los objetivos específicos:

1. Identificar las principales características de la organización educativa y las repercusiones que tiene sobre el servicio educativo de los estudiantes.
2. Sistematizar de forma crítica y pertinente la literatura sobre la organización.
3. Diseñar un modelo de organización docente fundamentado en la teoría de las Relaciones Humanas, los aportes sobre los

recursos humanos y el pensamiento sistémico de Peter Senge para superar la desorganización docente y ofrecer un mejor servicio a los estudiantes.

La hipótesis: Si diseña un modelo de organización docente fundamentado en la teoría de las relaciones humanas, los aportes sobre los recursos humanos y el pensamiento sistémico de Peter Senge, se revertirá la desorganización docente y la falta de equipos de trabajo en la Institución Educativa N° 821205, se optimizará la administración de la institución y se ofrecerá un mejor servicio educativo a los estudiantes

En una sociedad constituida por organizaciones, es decir donde las personas pertenecen a una u otra organización: la familia, la escuela, el colegio, la iglesia, el hospital, la policía, etc., cobra singular importancia la investigación sobre la organización desde el punto de vista empresarial y educativo para generar propuestas que ayuden a mejorar el servicio educativo y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Diversos estudios e investigaciones, entre las que podemos citar las tesis de (López de Maturana, S. 2003), García, M. Lugones, M. y otros (2012), Torrelle, C. , Coiduras, J. , Isus, S. y otros (2010, Lozada, M.

(2013), Palomino, D. (2015, Ríos, R. (2014, Vargas, D. (2010), dan cuenta que existen diversos problemas al interior del colectivo docente y que una de las propuestas más pertinentes es el trabajo en equipo. De ahí que Para optimizar el servicio educativo en esta Institución se ha propuesto la formación de 4 equipos de trabajo: de gestión, pedagógico, de investigación y aporte cultural y de evaluación.

Sustentan la propuesta diferentes enfoques y teorías: la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, el pensamiento sistémico de Peter Senge, y los aportes de los recursos humanos dentro de la organización. Los últimos enfoques, prestan atención a las personas y las consideran el recurso más importante dentro de la organización porque dinamizan la empresa y poseen los conocimientos, el recurso más importante en la sociedad del conocimiento (Drucker, 1996); (Chiavenato, 1999); (Robbins, 2004); (Porter, 1997); (Hitt, Black y otros, 2006) entre otros. Peter Drucker (1994), por su parte concibe una “sociedad de organizaciones” y dice: “en el futuro, tendremos una sociedad de organizaciones”, en ellas se da la eficiencia y eficacia”. Estas tienen que ser descentralizadas para tomar decisiones rápidas y tienen que trascender a la sociedad.

Cuando se revisa la información sobre la organización, se encuentra la tendencia a considerar a las personas como el recurso más importante dentro de la organización. Este quizá sea el aporte más importante de la teoría de las relaciones humanas, puesto que antes de su aparición se consideraba al trabajador como un insumo más del proceso productivo. A respecto Montoya, A, (2006) dice:

“A través de la historia los administradores se han dedicado a dirigir las empresas sin tener en cuenta que su componente central y relevante es el hombre, a quien se le ha relegado al plano de recurso, olvidando su humanidad y su complejidad y el hecho de que se compone de elementos racionales y emotivos que lo hacen único. La motivación principal del hombre es la búsqueda de la felicidad, y puede conseguirla en el entorno empresarial siempre y cuando las organizaciones estén dirigidas por líderes conscientes de la importancia de los seres humanos en las mismas. A pesar de lo anterior, el rol de los administradores se ha destacado por el énfasis en el logro de los objetivos de la empresa y la falta de apoyo al crecimiento personal de los trabajadores”.

Las nuevas organizaciones no pueden desenvolverse en base a mando y control, sino en base a la responsabilidad de sus miembros portadores de conocimientos, el

recurso más importante en la nueva sociedad. Para administrar se debe tener en cuenta la cultura donde se desenvuelve la organización, se la tiene que conocer a fondo, sus creencias, valores y conductas, así nos sugiere Hitt, Black y otros, (2006). Es necesario conocer cómo entiende la gente el mundo y como se concibe a sí misma. De cómo lo conciben dependerá su comportamiento, porque los modelos mentales son muy influyentes (Senge, 2007).

Senge, P. (2007) sostiene también que una organización puede convertirse en organización inteligente si pone en juego el dominio personal, los modelos mentales, las visiones compartidas, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico. Todos estos elementos son importantes, sin embargo enfatiza en el cambio de mentalidad en la estructura de pensamiento que deben adoptar las personas. Se debe ver de otra manera la realidad, nos invita, y de alguna manera nos exige, revisar lo existente y adoptar nuevos modelos mentales. No podemos jamás poner nuestra atención en un solo factor, tenemos que adoptar y manejar una visión holística, ver totalidades y claro también las partes. “Ver los árboles sin dejar de ver al bosque y viceversa”. “Ver interrelaciones en vez de concatenaciones lineales de causa y efecto

y ver procesos de cambio en vez de instantáneas”

Para este investigador, el aprendizaje en equipo se convierte en elemento clave, el aprendizaje individual es irrelevante, y el diálogo y la discusión son las herramientas para el entendimiento de las personas y el logro de la visión compartida para que logre alcanzar las metas la organización. El pensamiento sistémico no le quita espacio

al hombre dentro de la organización, al contrario lo concibe en interacción e interdependencia con otros procesos y su acción repercute sobre ellos. El hombre dotado de esquemas mentales con capacidad de aprendizaje, de diálogo y discusión es el elemento vivo y dinámico de la organización, es el que tiene la visión compartida y trabaja en tensión creativa para lograr sus propósitos y transformar la realidad.

MÉTODOS Y MATERIALES

La investigación se orienta por el paradigma crítico-propositivo o socio crítico, con su correspondiente método socio-crítico, el cual se ha desarrollado en los momentos: diagnóstico de la realidad de la organización e identificación del problema mediante diferentes técnicas: mapa de problemas, árbol de problemas, mapa de involucrados y diagrama de Ishicawa y FODA; análisis del problema a la luz de la literatura existente y construcción de la propuesta en base a las teorías que la sustentan.

También se ha utilizado la observación sistemática y participante durante varios años (desde el año 2002 hasta el 2009) para

recabar información sobre el problema. Esta información ha servido de insumo para hacer el diagnóstico. Se ha hecho el análisis de la información recogida, lo cual permite comprender la realidad, dilucidar el problema y elaborar la propuesta con el soporte de los enfoques y teorías científicas.

La información se recoge mediante encuestas, cuestionarios, entrevistas, cuadernos de apuntes, diarios, CD, USB y máquinas fotográficas. También se han realizado talleres con los padres de familia y moradores de la comunidad para recoger información sobre la situación problemática y el problema identificado.

RESULTADOS

Las diferentes técnica utilizadas coinciden en señalar que en la institución educativa

821205 de Bellavista Baja – centro poblado Combayo, el problema es la

desorganización docente y la falta de equipos de trabajo, que sindicamos como causa a la poca comunicación entre docentes y director, al deficiente liderazgo del director, a la deficiente formación docente y poca capacitación posterior, a la formación docente heterogénea, a la desmotivación docente y del director y búsqueda de su bien personal en forma egoísta e individualista, a la presencia de la empresa Minera Yanacocha que genera división entre los docentes y la población, a los docentes que les gusta el elogio de autoridades y son poco sinceros con sus colegas, a los padres que les gusta actividades exhibicionistas en extremo (marchas, desfiles, etc.), al poco interés del estado por la educación, a la formación docente que pone énfasis en lo instructivo, a la división docente, a los intereses personales, egoísta actitud de sobresalir de algunos docentes por encima de sus colegas y una envidia encubierta, al poco presupuesto y carencia de TICs, y los métodos que no parten de la realidad; entre

los efectos se señalan: deficiente desempeño docente, trabajo desorganizado y sin visión compartida, aparición de pseudo liderazgo de otros docentes, deficiente servicio educativo, deterioro de la imagen de la escuela y finalmente egresados sin las competencias necesarias para continuar sus estudios satisfactoriamente.

Los resultados de la encuesta aplicada a los principales actores educativos de la institución, corroboran lo identificado en el diagnóstico mediante las técnicas de análisis de problemas, la observación sistemática y participante: La desorganización y la falta de equipos es un problema real que está afectando el servicio educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Se encuentra también, que todos reconocen la importancia de la organización docente y la formación de equipo y que si se instituye esta forma de trabajo en la institución educativa se puede revertir o mitigar el problema en cuestión.

DISCUSIÓN

Los datos e información recogida, tanto en el diagnóstico, como de la aplicación de la encuesta a los 10 docentes, 30 estudiantes y 50 padres de familia, dan cuenta que el problema de la desorganización docente y falta de equipos de trabajo, es complejo y

hunde sus raíces en el sistema educativo peruano y en el sistema neoliberal que lo genera. En el nivel fenoménico aparecen las causas descritas anteriormente y en el nivel esencial para determinar las causas se requiere de un análisis más acucioso y

profundo. En este nivel encontramos las políticas de estado, las políticas educativas, el modelo económico y el modelo educativo.

No obstante que todos reconocen el valor de la educación Delors, (1998), Perú sigue siendo uno de los países que menos invierte en educación. En un reciente informe, Hugo Ñopo (2018), expresa: Celebremos los avances, pero notemos también que estamos aún muy rezagados, no solo frente a los demás países sino también frente a la meta de inversión en educación del 6% del PBI establecida en el Acuerdo Nacional. Necesitamos hacer una verdadera apuesta por la educación, más allá de lo que ha permitido nuestro crecimiento económico. Especialmente porque las necesidades son gigantescas. Se necesita un mega shock de por lo menos 11% del PIB para poner al día la infraestructura educativa que ha estado abandonada durante décadas. Adicionalmente, llevar los salarios de los docentes a niveles competitivos que permitan atraer a los mejores en la profesión, esto requiere una inversión adicional de por lo menos 3% del PBI cada año. La desproporción entre el gasto actual y las necesidades es muy grande y eso no es sostenible (Pág.11).

En países como Singapur y Tailandia que ocupan los primeros puestos en la evaluación de PISA, se invierte una parte

importante del PBI. Singapur en el 2015, según Expansión/Datosmacro.com, invirtió el 17, 83% del PBI. Existe una brecha muy grande, entre la inversión de los países que tienen una mejora educación y la inversión de Perú.

Los profesores son producto de un sistema de formación y ejercen su profesión de acuerdo a lo que han sido formados. Todos reconocen que han sido y siguen siendo formados sin las competencias para gestionar los aprendizajes de acuerdo a la disímil y compleja realidad peruana. Este problema lo reconoce también el presidente del Consejo Nacional de Educación (CNE, 2019), quien dice que “No tenemos abundancia de formadores de formadores...Uno puede escribir un plan muy lindo, un currículo muy bonito, pero a la hora de implementarlos, ¿con que personas contamos?”.

La mayoría de docentes peruanos presentan serias deficiencias en el desarrollo de sus competencias profesionales, dentro de ellas está el precario desarrollo de la competencia del trabajo en equipo. Esta competencia se la tiene que desarrollar y es un imperativo en la sociedad del conocimiento. El trabajo en equipo es una competencia y una estrategia de la organización inteligente en la sociedad del conocimiento para alcanzar las metas propuestas.

Mediante el trabajo en equipo se multiplican los esfuerzos individuales y se consolida, lo expresado por Aristóteles hace más de 2000 años, “El tofo es más que la suma de las partes” (Motemayor, 1981, Pág.52).

No obstante que el trabajo en equipo es una de las competencias que demanda la sociedad del conocimiento y que se considera la “piedra angular”, es la competencia que menos han desarrollado los docentes peruanos que actualmente trabajan en educación y que gestionan los aprendizajes. Los docentes se encuentran y ven todos los días en la escuela y tienen una valiosa oportunidad para trabajar en equipo, pero no lo hacen; prefieren trabajar en solitario. De esta forma se sienten más cómodos y es parte de su zona de confort. Es que han sido formados para trabajar de esa forma y esta actitud se refuerza por la estructura del sistema educativo peruano que está demasiado atomizado. En la zona de Combayo existen escuelas, con uno o dos profesores, que están bastante cerca la una de la otra y que fácilmente podrían fusionarse o al menos integrarse para elaborar sus proyectos y desarrollarlos, sin embargo, se dan casos que los docentes ni siquiera de vista se conocen.

El principal responsable de la actitud egoísta, individualista, de sobresalir por encima del otro y obtener logros a cualquier

costo, es el sistema y el currículo de formación docente. En la escuela se puede trabajar ciento de horas el trabajo en equipo y la solidaridad, pero como reforzarla si la familia y la sociedad es egoísta y promueve la sana competencia. El egoísmo, el individualismo y la corrupción están impregnadas en cada hebra del tejido de la sociedad peruana y de muchos países del mundo. Estos factores son serios obstáculos para el desarrollo del trabajo en equipo y la competencia sana, limpia y transparente.

El trabajo en equipo es una necesidad dentro de cualquier tipo de organización, ya sea económica, educativa o científica, por lo que es necesario diseñar y aplicar estrategias para desarrollarla y ponerla en práctica. La ciencia cada vez desarrolla la interdisciplinariedad, multidisciplinariedad y transdisciplinariedad y esto precisamente se puede poner en práctica mediante el trabajo en equipo.

Los resultados de la investigación llevan a cuestionar, no solo la gestión de la institución educativa, sino también al modelo económico de Perú y a la política educativa que se ha implementado y que se sigue implementando. Aún no se cumple la meta de inversión en educación del 6% del PBI establecida en el Acuerdo Nacional y el currículo por competencias, aun con las adaptaciones echas en base a las consultas realizadas, sigue siendo un currículo

importado, pues no se ha gestado a partir de nuestro propio pensamiento si no del pensamiento colonizador como diría Boaventura y Dussel (2014). Estos autores proponen crear otras “...formas de pensamiento para generar contrahegemonía, incorporando saberes populares”. (Párrafo 8).

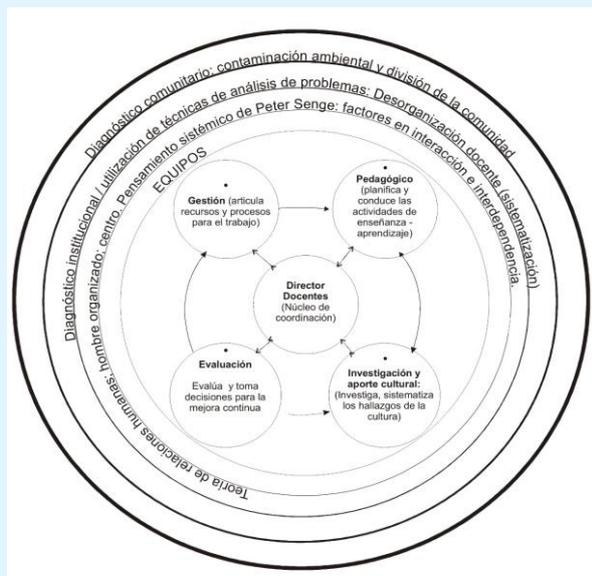
Las instituciones educativas necesitan gestionarse desde la cultura peruana y dentro de un modelo económico que genere condiciones para el desarrollo de todos sus habitantes. En Cajamarca y en todo el Perú existe todavía una gran desigualdad en la distribución de la riqueza (Millanovic y Muñoz, 2008). ¿Cómo se puede exigir a los maestros y a las familias peruanas si lo que perciben por su trabajo no cubre todas sus necesidades básicas?

Estos factores corresponden a la estructura de la sociedad peruana y requieren un tratamiento de mayor envergadura y del concurso de todos los peruanos, sin embargo, es necesario ponerlos en debate, porque cuando profundizamos en el análisis del problema de la desorganización docente y la falta de equipos de trabajo en la institución educativa N° 821205, nos encontramos con ellos y una efectiva solución pasa por su abordaje necesariamente.

En el plano fenoménico se puede continuar la discusión, así, la mayoría de los actores educativos sostiene que no existe una organización sostenible, estructurada y bien definida. Dicen que se organizan para la realización de actividades deportivas o festivas, las cuales son momentáneas.

La división de la población y de los docentes es un hecho real que perjudica el funcionamiento de la institución educativa. Un colectivo docente dividido y con diferentes miradas, no puede consensuar y ejecutar cabalmente el proyecto educativo. Por el contrario, una organización con fuerte cohesión de sus miembros y con una visión compartida puede alcanzar las metas que se propone. Frente a esto surge la necesidad de diseñar y aplicar una estrategia que permita la integración y organización de los docentes de la escuela. Todos los actores educativos son conscientes que la organización docente es importante y que contribuye a mejorar los aprendizajes. Las preguntas que surgen son, si es importante la organización ¿por qué están desorganizados? ¿Qué les hace falta para organizarse? ¿Cómo deben organizarse?

Para responder al problema identificado se ha diseñado la propuesta que se presenta en el siguiente gráfico:



Modelo de Organización docente en equipos de trabajo basado en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y el pensamiento sistémico de Peter Senge.

Dado que este trabajo versa sobre la constitución de equipos, no puede perder de vista a las personas. Las personas conforman la organización y dentro de la organización operan los equipos. De ahí que la teoría de las relaciones humanas es el primer eslabón en y soporte en la elaboración del modelo. La teoría de las relaciones humanas cobra relevancia por su concepción en torno al hombre, por su carácter reivindicativo de los trabajadores dentro de la empresa

Como sabemos antes de la teoría de las relaciones humanas (1932), el hombre era considerado simplemente como un insumo más de la empresa u homo economicus. El

hombre no era hombre, era un instrumento de producción y se creía que lo único que lo motivaba era ganar dinero.

La teoría de las relaciones concibió un hombre distinto y cambió por completo su concepción. A partir de ella se empezó a hablar otro lenguaje, informal, dinámica de grupos etc. (Chiavenato, 1999). En palabras de este autor se produce "...un desplazamiento del objeto de estudio, se desplaza el hombre económico por el hombre social".

Con la teoría de las relaciones humanas el hombre recobra sus atributos esenciales: hombre social, con necesidades, sentimientos, emociones, susceptible a recompensa, que se relaciona con sus semejantes.

Todas estas cualidades van a ser tratadas por posteriores investigadores y van a dar aportes importantes en el desarrollo de la administración, porque vuelca la mirada al hombre como centro de todos los factores intervinientes en la producción. La producción ya no va a depender de la estructura de la organización, de las tareas como sostenía Fayol y Taylor, sino de la integración social (Del Carpio, 2006).

En la teoría de las relaciones humanas, importa la delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la confianza y

la apertura y la dinámica grupal e interpersonal. Peter Drucker (1996), también hace mención a la teoría de las relaciones humanas y la denomina en el nuevo contexto, la renovada teoría de las relaciones humanas.

Si bien la teoría de las relaciones humanas no pudo en su tiempo alcanzar el éxito esperado en la producción, constituyó un aporte importante para la administración. En la teoría de las relaciones humanas el hombre emerge como un factor importante dentro de la empresa productiva.

Chiavenato (1999) presenta una visión panorámica de la teoría de las relaciones humanas, entre otros aspectos destaca, el enfoque, que en esta teoría consiste en la “adaptación del hombre a la organización y viceversa”; el modelo del hombre, racional – emocional (motivado también por sentimientos y criterios “no racionales”); el comportamiento del individuo como un animal social (agente de apoyo y participación grupal, actúa como miembro grupal).

Si bien el hombre para producir es dependiente de la infraestructura, los materiales y la estructura de la organización, ya no es un instrumento cualquiera, pues él es, ente dinámico capaz de elevar la productividad o menguarla con su accionar. Su acción es compleja porque

es compleja su naturaleza, es una unidad viva y dinámica que interactúa con otros de su misma naturaleza y con entes físicos a los que los puede transformar para producir bienes.

En la teoría de las relaciones humanas el hombre embrionariamente, empieza a independizarse de su estado de hombre insumo (objeto), para recobrar después su protagonismo como hombre núcleo de la empresa, cuyo accionar no depende de órdenes, ni mandatos, ni jefes, sino de su responsabilidad.

Peter Drucker (1996) al respecto nos dice, en la nueva sociedad post capitalista, el comportamiento de las organizaciones y los individuos se funda en la responsabilidad. La ética y la responsabilidad son la piedra angular del comportamiento del hombre, concebido como centro de la empresa en la sociedad del conocimiento o sociedad de la organización.

De modo que la teoría de las relaciones humanas, bajo el enfoque de recursos humanos, cobra vigencia en nuestros días. Las organizaciones y las personas que conforman las organizaciones, se convierten en este nuevo contexto, en el factor decisivo para el éxito de la empresa. Las personas son las que diseñan, planifican, organizan, ejecutan y producen los bienes y servicios. Las personas

poseedoras de capital intelectual son el recurso básico más importante en la sociedad del conocimiento (Drucker, 1996, Canton, 2005). En este mismo sentido Eduardo Carrasco Cerda (2005) dice: “El proceso humano de recursos humanos se caracteriza por ejercer un papel eminentemente directivo, macro-organizacional, dinámico y en constante transformación: se encuentra más vinculado al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio, sus ciclos de actitud son a mediano y largo plazo y su orientación de carácter estratégico”. Los resultados tienden a ser intangibles y tienen ciclos largos de retroalimentación. Los recursos humanos revisten un carácter estratégico y se tienen que gestionar para optimizar el funcionamiento de la empresa. Su gestión se realiza en base a un plan bien definido, como objetivos, funciones, etc.

La concepción de recursos humanos ha evolucionado en el tiempo, al comienzo teníamos una concepción instrumental y como un costo más. En un segundo momento se lo concibe también como un costo más, pero con componentes psicológicos y emocionales. Por último, se lo concibe como el recurso más importante que hay que gestionarlo estratégicamente. Este es el moderno enfoque que se maneja hoy, en el cual se incluye el equilibrio que

debe haber entre las aspiraciones y objetivos de la empresa y los objetivos y necesidades y aspiraciones de las personas.

“Los modernos sistemas de recursos humanos tienen que poner las necesidades de los trabajadores y de sus familias en el centro de su quehacer...” así lo refiere Elvira y Dávila, (2005). El reconocimiento de la importancia que juegan las personas dentro de las organizaciones es unánime. Está en el lenguaje de quienes buscan el éxito empresarial. Es más, un sinnúmero de experiencias de las principales empresas del mundo demuestra que su éxito se debe a las personas capaces de innovar, de sincronizarse con el cambio, de trabajar en tensión creativa y de diseñar y aplicar estrategias competitivas y capaces de participar en equipos.

La teoría de las relaciones humanas enriquecida con los aportes en torno a los recursos humano y el pensamiento sistémico, se renueva y adquiere vigencia, considerando al hombre como el protagonista de la moderna organización empresarial.

La propuesta de equipos de trabajo para la institución educativa donde se ha realizado la investigación se la puede desarrollar aplicando la siguiente secuencia metodológica: Diagnóstico preliminar, proceso de sensibilización, organización en

equipos, trabajo y gestión de los equipos, evaluación.

COCLUSIONES

La investigación en sus diferentes fases demuestra:

Todas las técnicas utilizadas en el diagnóstico coinciden en señalar que el problema principal en la institución educativa 821205 de Bellavista Baja de Combayo es la desorganización docente que afecta la gestión escolar y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Diversas fuentes bibliográficas consultadas a nivel local, nacional e internacional, consideran que la sociedad del conocimiento está constituida por organizaciones, las mismas que están conformadas por personas que dinamizan la empresa y poseen el conocimiento. Las organizaciones son un elemento básico y fundamental para el desarrollo de la sociedad.

En la sociedad del conocimiento a la escuela se la considera como una empresa, es decir una organización educativa encargada de la formación integral de los estudiantes.

Los resultados de la encuesta aplicada a los principales actores educativos demuestran que los docentes, de la institución educativa 821205 de Bellavista de combayo, están desorganizados y que realizan la gestión escolar sin una visión compartida. Cada docente gestiona los aprendizajes a su manera.

El problema de la desorganización docente se la puede revertir mediante la propuesta de organización de equipos: de gestión, pedagógico, investigación y aporte cultural y de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

Ad Mestro. (2019). Revista de Derrama Magisterial. Año 2, N°7 Febrero

Boaventura, S. y Dussel, E. (2014). <http://www.redescristianas.net/conferencia-en-la-universidad-autonoma-de-la-ciudad-de-mexico-de-boaventura-santos-y-enrique-dussel/>

Elvira, M.; Dávila, A. (2005). Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina. Editorial AL y C. Madrid-España:

<https://www.redalyc.org/pdf/433/43300504.pdf> (Consultado el 24- 09-09) Canton Mayo (s/f) La nueva organización es colar en la sociedad del cononimiento.

https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1229117156717_1557062964_17230/Sociedad%20del%20Conocimiento.pdf

Castro, B. (2001). La Organización Educativa: Una aproximación de la complejidad.

<https://www.redalyc.org/pdf/1735/173513844007.pdf>

Carrasco C. (s/f) Eduardo.
Recursos Humanos.
Gestión:

<https://revistamarina.cl/revistas/2001/5/Carrasco.pdf>

Cojal, B. (2010) Evaluación Educativa. Administración y Gestión educativa. (Unidad de Maestría y Doctorado – Modulo IV). Editorial: Fachse. Lambayeque – Perú

Delors, J. La educación encierra un tesoro.
http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF. Expansión/Datosmacro.com(2015).<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/singapur>

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial D'Vinni. Santafé de Bogotá, D.C., Colombia.

Chiavenato, I. (2001). Administración Proceso administrativo. Editorial Quebecor. Bogotá- Colombia
Chiavenato, I. (2002). Gestión de talento humano.

Editorial QuebecorWorld S.A. Bogotá- Colombia

Chiavenato, I. (2004). Construcción de talentos. Editorial QuebecorWorld S.A. Bogotá- Colombia

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. México

Del Carpio, H. (2006). Planeamiento y Administración Educativa – Modulo II. Lambayeque - Perú
Delgado, P.(2002) Modelos de gestión educativa en las prácticas de supervisores de EGB chaqueñas.

<http://www.unne.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/cyt/2002/09-Educacion/D-002.pdf>

Drucker, P. (1994). La Sociedad Post Capitalista. Editorial: Norma S.A Bogotá – Colombia.

Elvira, M., Dávila, A. (2005). Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina. Madrid – España:
www.redalyc.uaemex.mx/redalyc/STC/inicio/ArtpdfRed.red.jSp?Cve=43300504

García, M. Lugones, M. y otros (2012) El sistema de formas de organización docente. Su importancia en el aprendizaje para la educación médica superior disponible en:

<http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol912012/esq91.pdf>

- Gardner, H. (1999). *Las Inteligencias Múltiples. Estructura de la mente.* Colombia
- Goleman, D. (1998). *La Inteligencia Emocional.* Editorial Velarp S.A. Buenos Aires- Argentina
- Goleman, D. (2004). *La práctica de la Inteligencia emocional.* Editorial Kairón S.A. Décimo cuarta edición. Barcelona – España.
- Hitt, M., Black, J. Porter, L. (2006) *Administration.* México.
- Ibañez, M. (2005). *Administración de recursos humanos en la empresa.* Editorial San Marcos. Lima – Perú
- INEI, (2018): <https://diariocorreo.pe/peru/inei-cajamarca-pobreza-monetaria-inei-815227/>
- Jiménez, M. (2009). “Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la tienda el fundador”
- Koontz, W. H. (2004). *Administración. Una perspectiva global* México. Editorial Mexicana López de Maturana, Silvia (2003) *Construcción sociocultural de la Profesionalidad Docente: Estudio de casos de Profesores comprometidos con el Proyecto Educativo.* <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9647/lopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Lozada, M.(2013). *Integración laboral y equipos de trabajo motivador en el personal docente del liceo bolivariano “creación” de San Carlos, estado cojedes.* <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1206/mlozada.pdf?sequence=1>
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo – enseñanza y aprendizaje.* Editorial. Mc.Graw Hill. México Marcelo, W., Coja, B. (2003). *Gestión Educativa.* Editorial: Fachse. Lambayeque – Perú
- Millanovic, B. y Muñoz, R. (2008). *La desigualdad de la distribución de la renta en américa latina: situación, evolución y factores explicativos.* <https://www.redalyc.org/html/308/30804802/>
- Montoya, A. (2006) <https://www.redalyc.org/html/909/90900206/>
- Ñopo, H. (2018). [http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5729/Análisis%20de%20la%20inversión%20educativa%20en%20el%20Perú%20desde%](http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5729/Análisis%20de%20la%20inversión%20educativa%20en%20el%20Perú%20desde%20)
- Observatorio de Conflictos mineros. (OCM, 2018): <http://conflictosmineros.org.pe/2018/07/17/region-cajamarca/>

Oliveira, D., Gonçalves, G. y otros (2014). Cambios en la Organización del trabajo docente

<https://www.redalyc.org/pdf/140/14002012.pdf>

Pérez Cruz, F. (2006). Diagnóstico de la educación en Latinoamérica de la explicación a la transformación. Seminario Internacional. “Formación ética y psicopedagógica del docente para el desarrollo integral del educando”. Editorial Fachse. Lambayeque – Perú

Palomino, D. (2015). Gestión administrativa y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel inicial de la unidad de gestión educativa local de Ventanilla.

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7921/Palomino_FD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Porter, M. (1997). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño. Superior. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

Porter, M. (1999). Ser competitivos – Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Editorial: Harvard Business School Pres S, de Boston. España.

Ríos, R. (2010). Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos.

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/vargas_vasquez_delia_gestion_grupos.pdf?sequence=1

Ríos, R. (2014) - Perú el trabajo en equipo en las decisiones organizativas. un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019. “san martín de porresvelasquez”

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/127/rios_polastrirebeca_trabajo_en_equipo.pdf

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial: Marisa de Anta. México

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración:

https://es.slideshare.net/DianaBuitron/libro-administracin-stephen-robbins-2014?from_action=save.

Sander, B (1999). Administración de la Educación y Relevancia Cultural:

http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/06F_Sander%20Cap.%202%20-administraci%c3%93n%20de%20la%20educaci%c3%93n.pdf

Sander, B (1999) Gestión educativa y calidad de vida:

<https://es.scribd.com/document/264767441/Benno-Sander-Gestion-Educativa-y-Calidad-de-Vida-L-Pablo-Stanisci>

Sandoval, L. (2008) Institución educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas.

https://www.google.com/search?q=empres+educativa&rlz=1C1CHBD_esPE815PE815&oq=empres+educativa&aqs=chrome.69i57j0l5.7465j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Senge, P. (2007). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial: Granica. Argentina

Stoner, J., Freeman , E. y otros (1996). Administración. Editorial Prentice Hell S.A. México.

Trabajo en equipo(s/f). Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires:

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023-archivo-9.pdf>

Vargas, LL. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa.

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/download/9307/17769/>

Vargas, LL (2013). Pedagogía y administración escolar: retos y desafíos. pedagogy and managingschool: challenges

<https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/revistacalidad/article/view/458>