

*Artículo de revisión de tema Recibido: 10/08/2012. Aceptado: 17/09/2012*

***Comportamiento organizacional en las instituciones educativas oficiales***  
***Organizational Behavior in the official educational institutions***

[Karent Céspedes Garzón<sup>1</sup>](#)

***Resumen.***

El comportamiento organizacional permite a los gerentes describir, comprender, predecir y controlar la conducta humana al interior de la institución. Para ello es necesario conocer las metodologías que se proponen desde las disciplinas que explican el comportamiento humano y desde su aplicación tener insumos para tomar decisiones y asumir modelos de CO que satisfagan las necesidades de la organización y sus empleados.

***Palabras claves.***

Comportamiento organizacional, comportamiento individual, comportamiento grupal, conflicto, comunicación, modelo de CO

***Abstract.***

Organizational behavior enables managers to describe, understand, predict and control human behavior within the institution. This requires knowing the proposed methodologies from disciplines that explain human behavior and have inputs from your application to make decisions and take CO models that meet the needs of the organization and its employees.

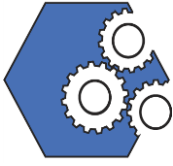
***Keywords.***

Organizational behavior, individual behavior, group behavior, conflict, communication, model CO

---

<sup>1</sup> Licenciada en Educación Primaria con estudios en Especialización en Infancia, Cultura y Desarrollo, Maestría en Investigación Social Interdisciplinaria con la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y Maestría en Educación con la Universidad Tecnológica de Bolívar.

[Karent.cespedes@curnvirtual.edu.co](mailto:Karent.cespedes@curnvirtual.edu.co)



### **Introducción.**

Asumir el comportamiento organizacional (CO) al interior de las instituciones educativas oficiales como un factor clave que permite mejorar los procesos institucionales requiere de un estudio profundo de su conceptualización, factores y metodologías aportadas por las diferentes ciencias del comportamiento humano. Así mismo, es necesario conocer, indagar e interpretar las razones por las cuales los individuos se comportan de determinada forma al interior de la organización y cómo ese actuar afecta los procesos institucionales. El que un rector tenga manejo de los conflictos que se dan a nivel organizacional le permitirá tomar decisiones asertivas que aumentarán los niveles de satisfacción laboral, la motivación necesaria en cada uno de sus empleados a partir del cubrimiento de sus necesidades y la reorientación del modelo de CO que requiere la organización.

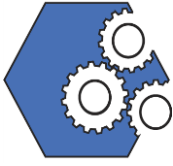
### **Conceptualización del comportamiento organizacional**

Atendiendo los planteamiento de Robbins, Davis & Newstrom, Soto el comportamiento organizacional es una disciplina científica que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras dentro de la organización con el propósito de hacer más eficaces a los administradores en la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana.

El CO parte de un estudio sistemático de las conductas y actitudes, en donde se recoge evidencias científicas en situaciones controladas y medidas para atribuir las causas y los efectos.

El CO como campo de conocimiento es interdisciplinario en donde confluyen ideas y modelos conceptuales y metodológicos de las ciencias de la conducta. Desde la **psicología**, ciencia que pretende medir, explicar y cambiar la conducta de los seres humanos. En el campo del CO los psicólogos se han centrado en los problemas de fatiga, aburrimiento, motivación, satisfacción laboral, emociones y otros factores relativos a las condiciones laborales que obstaculizan el desempeño eficaz en el trabajo.

Desde la **sociología**, ciencia que estudia las formas de relaciones que se establecen entre los individuos, han aportado al campo del CO desde el estudio de las dinámicas de grupo, diseño de equipos de trabajo, cultura, tecnología y comunicación organizacional.



Desde la **psicología social**, rama de la psicología que estudia los niveles de influencia recíproca entre individuos, han aportado al campo del CO desde la medición, comprensión y cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medios con que las actividades de los grupos satisfacen sus necesidades de los individuos.

Desde la **antropología**, ciencia que estudia las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades, le ha aportado al campo de la CO desde el estudio de las culturas organizacionales y los ambientes organizacionales.

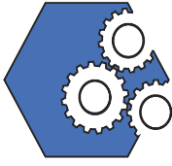
Desde las **ciencias políticas**, ciencia que estudia a los individuos y grupos en un entorno político, ha aportado al campo del CO desde el estudio de la estructura de los conflictos y la distribución del poder.

Con el CO se tienen como metas:

1. *Dar explicación* de por qué ciertos individuos o grupos se comporta de determinada manera dentro de la organización. Esta meta permite comprender el fenómeno para que el gerente tome las acciones que corregirán la situación.
2. *Predecir* los resultados de ciertas acciones le permite al gerente adelantarse a las reacciones de cambio de sus empleados e identificar su *nivel* de aceptación y resistencias para tomar decisiones.
3. *El control* de la conducta es posible a través del conocimiento del CO para la eficacia del trabajo.

Con el CO el gerente, en el caso de los rectores de las instituciones educativas oficiales, tienen varios retos y oportunidades:

- a. El aumento de calidad y la productividad implica involucrar a los empleados, hacerlos partícipes y gestores del cambio.
- b. Mejora de las habilidades en las relaciones personales.
- c. Administración de la diversidad en el trabajo, entendiendo que las organizaciones son cada vez más heterogéneas, con empleados que tienen valores culturales y estilos de vida diversos que inciden en la forma en como estos se desempeñan en su trabajo.
- d. Facultad de la gente, en donde los gerentes le permiten a sus



empleados atender una orden, pero determinar tiempos y procedimientos para su desarrollo, generando en sus empleados confianza y compromiso

- e. Fomento del comportamiento ético.

### ***Los comportamientos individuales en la organización***

El estudio del comportamiento individual parte de cinco categorías: personalidad, percepción, actitud, aprendizaje y motivación

#### ***La personalidad***

La personalidad es un conjunto dinámico de características psíquicas de una persona, a la organización interior que determina que los individuos actúen de manera diferente ante una circunstancia. Los estudios de Raymond Cattell han permitido establecer los cinco grandes factores de la personalidad y sus 16 rasgos fundamentales:

Dimensiones	Los polos bajo (-) y alto (+) definen una persona .....	
EXTRAVERSION	Ext -	Introversa, socialmente inhibida
	Ext +	Extraversa, sociable y participativa
ANSIEDAD	Ans -	Imperturbable, con poca ansiedad
	Ans +	Perturbable, con mucha ansiedad
DUREZA	Dur -	Receptiva, de mente abierta, intuitiva
	Dur +	Dura, firme, inflexible, fría, objetiva
INDEPENDENCIA	Ind -	Acomodaticia, acepta acuerdos, cede fácilmente
	Ind +	Independiente, crítica, le gusta la polémica, analítica
AUTOCONTROL	AuC -	No reprimida, sigue sus impulsos
	AuC +	Autocontrolada, contiene impulsos

**Tabla 1. Cinco factores de las personalidad (Cloninger, 2003)**

Los estudios de Holland han aportado a la relación entre personalidad y ocupación profesional:

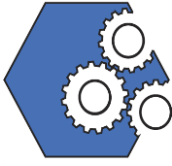


Ilustración 1. Tomado de <http://t-orientamijas.blogspot.com/2013/06/personalidad-y-objetivo-profesional.html>

A partir de estos estudios se ha identificado la congruencia existente entre personalidad y ocupación, generando que los empleados estén más satisfechos y menos dispuestos a renunciar que quienes se encuentran en puestos incongruentes.

Para los rectores de las instituciones educativas oficiales tener claridad sobre los tipos de personalidad de su personal a cargo le permitirá asignar tareas con mayor asertividad.

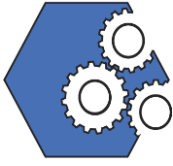
### ***La percepción***

De acuerdo a lo planteado por Robbins “*la percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno*” (Robbins, 1998, pág. 44). Los factores internos que influye en la percepción son: las expectativas y las motivaciones (Universidad de Murcia).

Un gerente al atender estos dos factores podrá atender y/o persuadir las conductas de sus empleados.

### ***La actitud***

De acuerdo a los postulados de Newstrom y Davis, las actitudes “*son los sentimientos y*



*creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo” (Davis & Newstrom, 1991, pág. 202). Las actitudes de los empleados están directamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo en donde están implicadas muchas variables.*

### ***El aprendizaje***

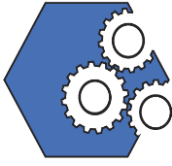
El aprendizaje es asumido por Robbins como un proceso continuo que *“nos ayuda a adaptarnos y a dominar nuestro ambiente. Al cambiar nuestro comportamiento para adecuarnos a las condiciones cambiantes, nos volvemos ciudadanas responsables y trabajadores productivos” (Robbins, 1998, pág. 47).*

Un empleado aprende continuamente, sin embargo un gerente no puede dejar esto al azar y debe orientar esos aprendizajes para modelar el comportamiento.

### ***La motivación***

La motivación *es la disposición de hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual [...] una necesidad insatisfecha crea tensión, que estimula los impulsos internos del sujeto [...] y para aliviarla, emprende actividades (Robbins, 1998, pág. 52). Existen varias teorías que le pueden servir a un gerente para aumentar la motivación de sus empleados:*

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quien establece una pirámide de 5 necesidades, cada vez que se satisface una necesidad, la siguiente se convierte en la dominante.
2. Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, existen dos puntos de vista sobre el ser humano una negativo (X) y el otro positivo (Y), los cuales pueden ser apropiados de acuerdo a las situaciones particulares.
3. Teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg, las actitudes del individuo sobre su trabajo puede determinar el éxito o el fracaso. Sin embargo, los factores que conducen a la satisfacción laboral son distintos a los de las motivaciones. Para este último, Herzberg sugiere que los gerentes estaquen los logros, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad.
4. Teoría de las tres necesidades de David McClelland, en donde se establece



la necesidad del logro y el desempeño laboral.

5. Teoría del establecimiento de metas, en donde *las metas concretas aumentan el desempeño y que las difíciles, cuando son aceptadas dan lugar al mayor rendimiento* (Robbins, 1998, pág. 59).

6. Teorías del reforzamiento, no se tienen en cuenta los factores internos y considera que el comportamiento esta dado por factores externos que pueden aumentar la probabilidad de repetir una conducta

7. Teoría de la equidad, entre los empleados en frecuente compararse, si siente que están dando igual proporción de trabajo a un compañero y esta mejor remunerado esto afectará su actitud frente al trabajo.

8. Teoría de las expectativas, *la fuerza de la tendencia a actuar en cierto sentido depende de la fuerza de la expectativa de que el acto tendrá un resultado y del atractivo que este tiene para el individuo* (Robbins, 1998, pág. 62)

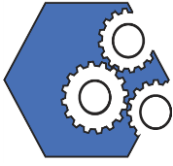
### ***Los comportamientos grupales en la organización***

Los individuos tienden a organizarse en grupos por varias razones: seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas. Así mismo existen diferentes tipos de grupos: de mando, de tarea, de interés, por amistad. Los grupos difieren en cuanto a sus normas internas, cohesión, tamaño, composición y estatus.

Cotidianamente los individuos están organizados por departamentos, equipos, comisiones para cumplir con una tarea, a través de los organigramas y de las normas un gerente podrá determinar el comportamiento de un grupo.

A nivel de las instituciones educativas oficiales un rector podrá organizar equipos de trabajo en función de: resolución de problemas, quipos autodirigidos y equipos multifuncionales.

El rector no podrá perder de vista el tamaño de los equipos de trabajo, las capacidades de los miembros, la distribución de funciones y promoción de la diversidad, el compromiso con un propósito común, el establecimiento de metas concretas, la estructura de liderazgo interna, la holganza social y la responsabilidad, los sistemas de recompensas y evaluación de los adecuados desempeños y el establecimiento de una fuerte confianza

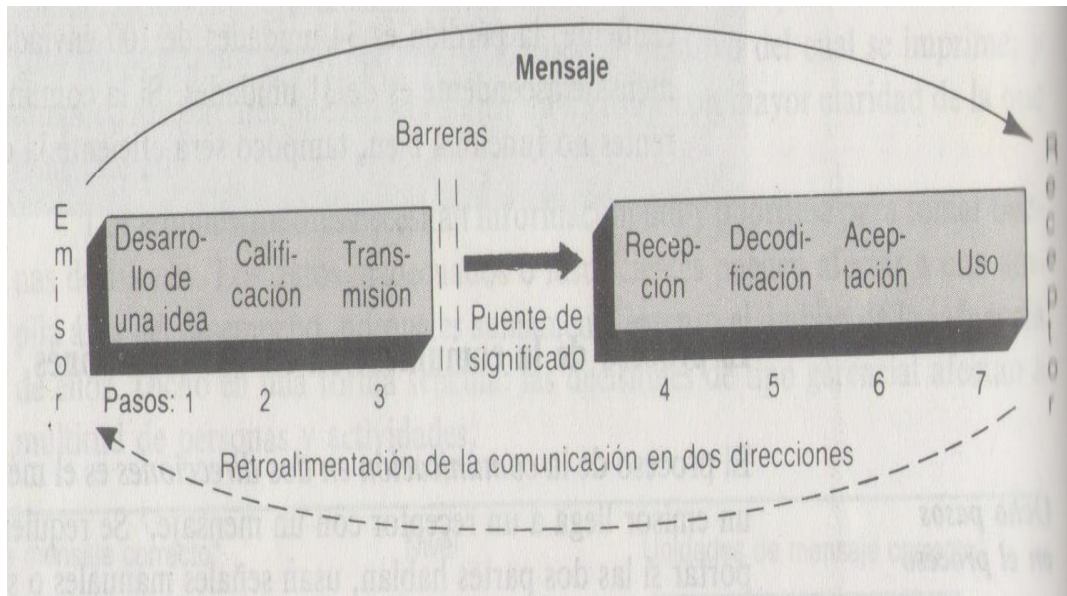


mutua.

### ***Procesos comunicacionales en la organización***

Robbins plantea que la comunicación tiene cuatro funciones principales: controlar, motivar, expresar emociones e informar. La comunicación es fundamental para organización porque permite que los empleados sepan que están haciendo sus compañeros, el administrador puede dar las instrucciones y recibir información. Cuando la comunicación es *eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se siente más comprometido con él* (Davis & Newstrom, 1991, pág. 83).

El proceso de comunicación a nivel organizacional está dado en dos direcciones:

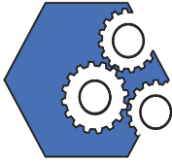


**Ilustración 2. Proceso de la comunicación a nivel organizacional (Davis & Newstrom, 1991, pág. 86)**

Sin embargo, no siempre este modelo de comunicación genera que la información llegue con la misma fidelidad con que fue emitida. Entre las barreras de comunicación más frecuentes se encuentran:

- las barreras personales: en donde los sentimientos personales limitan nuestra capacidad de escucha y de decodificación
- las barreras físicas: factores externos que distraen al receptor





- las barreras semánticas: las palabras que se escogen para emitir un mensaje posiblemente genera polivalencia en su interpretación generando malos entendidos.

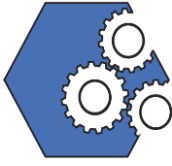
A nivel organización existen diferentes formas de comunicación (Davis & Newstrom, 1991, pág. 95):

1. Comunicación descendente: para ello es se requiere que el gerente adquiera una actitud positiva ante la comunicación, constantemente obtener información de interés para sus subalternos, planear la comunicación antes de empezar cualquier actividad y crear confianza entre los emisores y receptores.
2. Comunicación ascendente: se requiere una política general en donde se establezcan los tipos de mensajes ascendentes que se desean, las reuniones con los empleados, participación en grupos sociales.
3. Comunicación horizontal o cruzada: es una comunicación a través de cadenas de mando.
4. Comunicación en redes: ayudan a ampliar los intereses de los empleados, además aprenden otras habilidades que pueden ayudarles a mejorar su trabajo.

### ***Dinámicas de conflicto en el comportamiento organizacional***

Parte de la naturaleza humana el conflicto que en el ambiente organizacional surge de *los desacuerdos respecto a las metas o métodos con que se alcanzan* (Davis & Newstrom, 1991, pág. 296). Es frecuente encontrar que al interior de la organización se presentan conflictos intrapersonales, interpersonales e intergrupales:

1. Conflictos intrapersonales: se genera por el sentimiento de frustración ante la meta, generando en el individuo agresión, evasión, fijación o compromiso.
2. Conflicto interpersonal: se da por diferencias personales, deficiencia de información, incompatibilidad de papeles y tensiones ambientales
3. Conflicto intergrupales: se pueden presentar por distintos puntos de



vista, fidelidad del grupo, competencia por los recursos, interdependencia de tareas, ambigüedad jurisdiccional, lucha de estatus (Luthans, 2008).

De acuerdo a la estrategia que escojan los participantes del conflicto estos pueden generar resultados probables:

Estrategia de resolución	Descripción	Resultado probable
Evitación	Alejarse física o mentalmente del conflicto	Perder-perder
Suavización	Adaptarse a los intereses del otro	Perder-ganar
Imposición	Servirse de tácticas del poder para ganar	Ganar-perder
Confrontación	Afrontar directamente el conflicto y llegar a una solución mutuamente satisfactoria	Ganar - ganar

**Tabla 2. Estrategias de resolución de problemas y los resultados (Davis & Newstrom, 1991, pág. 299)**

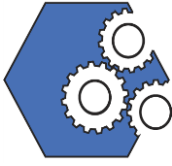
### ***Modelos de comportamiento organizacional***

Es función del gerente/rector definir el modelo de comportamiento organizacional que requiere su institucional para favorecer el alcance de metas, pero para ello debe entender por qué las personas se comportan como lo hacen, predecir el comportamiento futuro, controlar y desarrollar la actividad humana en el trabajo (Robbins, 1998)

### ***Modelo Custodia o Paternalista***

Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados dando inicio a los programas de bienestar social para los empleados, con el objeto de brindarles seguridad. Para ello se requieren recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios. Por lo tanto, se genera dependencia del individuo a la organización. Necesidades satisfechas son de manutención y el desempeño es de cooperación pasiva.

### ***Modelo de Apoyo***



A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización. La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; sus papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización. Este modelo requiere que el gerente tenga un excelente liderazgo que ayude a sus empleados a resolver problemas y realizar su trabajo.

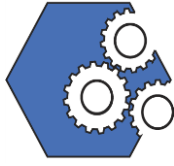
### ***Modelo colegial***

El término colegial o colegiado, alude a un grupo de personas con un propósito común. Este modelo depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultados que los colaboradores se sientan útiles y necesarios. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La respuesta de los colaboradores a esta situación es la responsabilidad. El resultado psicológico del modelo colegial en los colaboradores es la autodisciplina. Dado que se saben responsables de sus actos.

### ***Modelo Autocrático***

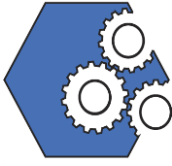
Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será castigado o sancionados. La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por cadena de mando a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes. Los empleados deben ser persuadidos y presionados. Este modelo genera resultados mínimos por parte del empleado, quienes solo obedecerán para satisfacer sus necesidades de subsistencia.

Para el caso de las instituciones educativas oficiales los modelos que mejor se ajustan son el colegial y el de apoyo. Se descartan el modelo de custodia porque este requiere dinero para su implementación y sostenimiento y el modelo autocrático en cuanto que los empleados son intelectuales que ante este tipo de dispositivos tienden a oponerse y generar resistencia. Sin embargo, no se descarta de todo por su utilidad cuando existe crisis organizacional y anarquía.



**Conclusiones.**

1. Los rectores necesitan modificar su filosofía y comenzar a reconocer las diferencias que existen entre los miembros de su comunidad educativa y potencializar su creatividad e innovación a partir de sus particularidades
2. Es menester de los rectores de las instituciones educativas oficiales reconocer las diferencias particulares, correlacionar las tareas con la personalidad de sus empleados, proponer metas y que éstas sean asequibles, personalizar las recompensas y que éstas estén relacionadas con el desempeño y cerciorarse de la equidad.
3. El implementar los equipos de trabajo para alcanzar metas comunes en las instituciones educativas oficiales requiere que el rector desplace el trabajo individual, el cooperar con los demás, el compartir información, el enfrentar las diferencias y superar los intereses personales.
4. Definir políticas de comunicación al interior de las instituciones educativas oficiales le permitirá al rector aumentar la aceptación de los mensajes emitidos y generando la concreción de las tareas.
5. Ante los conflictos intrapersonales, interpersonales e intergrupales que se generan al interior de las instituciones educativas oficiales los rectores deben atender y servir de negociador para que estos conflictos no sigan afectando a la dinámica organizacional.
6. Es un desafío para los rectores de las instituciones educativas oficiales identificar el modelo de CO que están usando y evaluar su eficiencia. Tienen dos tareas: adquirir un nuevo conjunto de valores al evolucionar los modelos y aprender y aplicar las habilidades conductuales que concuerden con esos valores.



## Referencias.

- Clonninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad*. México: Pearson.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- Fernández Sánchez, N. (2011). *Cuestionario de 16 factores de la personalidad*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Soto, E. (2004). *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*. Buenos Aires: Thomson Editores.
- Universidad de Murcia. (s.f.). *La percepción*. Recuperado el 18 de Mayo de 2014, de <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf>
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f.). *Modelos de comportamiento organizacional*. Recuperado el 17 de Mayo de 2014, de [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/unida/RH/CO/COS02/CO02\\_Lectura.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/unida/RH/CO/COS02/CO02_Lectura.pdf)
- Urcola, J. (2011). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid: ESIC.