

# **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO**

## **BENEDICTO XVI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN PÚBLICA Y  
GOBERNABILIDAD**



**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LAS  
ENTIDADES PÚBLICAS DEL SECTOR EDUCACIÓN PERUANO**

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN PÚBLICA Y  
GOBERNABILIDAD**

### **AUTOR**

Eduardo Ramos Cueva

### **ASESOR**

Mg. Miguel Ángel Reynerio Bocanegra García

ORCID: 0000-0002-8619-0321

<https://orcid.org/0000-0002-8619-0321>

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión Pública y Desarrollo Regional y Local

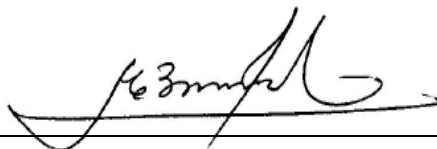
**TRUJILLO, PERÚ**

**2023**

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Señor (a) Decano (a) de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas:

Yo, Mg. Miguel Ángel Reynerio Bocanegra García con DNI 16459970, como asesor del trabajo académico “EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DEL SECTOR EDUCACIÓN” desarrollado por el egresado Eduardo Ramos Cueva con DNI N° 26719224 del programa de estudios de SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD; considero que dicho trabajo reúne las condiciones tanto técnicas como científicas, las cuales están alineadas a las normas establecidas en el reglamento de titulación de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.



---

**Mg. Miguel Ángel Reynerio Bocanegra García**

**Asesor**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Mons. Dr. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, OFM**

Arzobispo Metropolitano de Trujillo  
Fundador y Gran Canciller de la  
Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

**Dr. Luis Orlando Miranda Díaz**

Rector de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

**Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo**

Vicerrectora Académica

**Dra. Ena Cecilia Obando Peralta**

Vicerrector de Investigación

**Dr. Jaime Roberto Ramírez García**

Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**Dra. Teresa Sofía Reátegui Marín**

Secretaria General

## **DEDICATORIA**

A mi padre José Nieves Ramos Carrasco, por su apoyo constante e incondicional en esta vida y porque ahora desde lo eterno y absoluto me ilumina siempre.

A mi hija Mary Jane, por generar en mí, inspiración continua y por ser la fuente de actualización intergeneracional más valiosa e inmediata.

## **AGRADECIMIENTO**

Expresar mi gratitud infinita a las instituciones de formación que han contribuido con el desarrollo de mis competencias profesionales. Del mismo modo, agradezco al Mg. Miguel Ángel Reynerio Bocanegra García, por su asistencia técnica para la consolidación del presente trabajo.

El autor.

## ÍNDICE

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD .....	1
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.....	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
ÍNDICE.....	5
RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	8
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.1 Realidad problemática y formulación del problema.....	9
1.2 Formulación de objetivos .....	14
1.2.1 Objetivo general .....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificación de la investigación.....	14
II. MARCO TEÓRICO .....	16
2.1 Antecedentes de la investigación.....	16
2.2 Referencial teórico.....	19
2.2.1 El comportamiento organizacional.....	19
2.2.1.1 Definiciones sobre el comportamiento organizacional .....	19
2.2.1.2 Comportamiento micro organizacional .....	20
2.2.1.3 Comportamiento organizacional meso: los grupos y equipos en las entidades públicas.....	22
2.2.1.4 Comportamiento organizacional macro: la dinámica de las organizaciones.....	25

La comunicación organizacional .....	26
La toma de decisiones.....	27
El liderazgo.....	28
2.2.1.5 El cambio organizacional .....	29
2.2.2 Gestión de las entidades públicas del sector educación peruano .....	30
2.2.2.1 La gestión educativa en las entidades públicas .....	30
2.2.2.2 La eficiencia y eficacia de la gestión educativa en las entidades públicas....	31
2.2.2.3 Perspectivas mundiales y nacionales sobre la gestión de las entidades públicas del sector educación.....	32
2.2.2.4 Comportamiento ético en la gestión de las entidades públicas del sector educación peruano .....	32
2.2.2.5 El contexto ambiental o ambiente externo de las entidades públicas del sector educación .....	33
2.2.2.6 Importancia del abordaje del comportamiento organizacional en las entidades públicas del sector educación .....	34
III. MÉTODOS.....	35
IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS .....	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	39
ANEXOS.....	43

## **RESUMEN**

En el presente trabajo académico “El Comportamiento Organizacional en la Gestión de las Entidades Públicas del Sector Educación Peruano”, se planteó como objetivos: determinar las contribuciones del comportamiento organizacional en la gestión de las entidades públicas del sector educación peruano, identificar los niveles de gestión donde se dinamiza, conceptualizar las categorías y subcategorías que están inmersas y explicar sobre cómo se vincula estas categorías con la gestión efectiva de las entidades públicas del sector educación peruano. Durante la elaboración del trabajo, se tuvo que identificar, analizar, evaluar y obtener las referencias bibliográficas que sean pertinentes para dar respuesta al planteamiento del problema. Posteriormente se organizó y estructuró la información recopilada y la elaboración de un índice de marco teórico. Finalmente se realizó la revisión y la redacción final. Producto del planteamiento teórico, se puede mencionar que el estudio del comportamiento organizacional permitió conocer la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones a nivel personal, de grupos o equipos, de toda la organización y del ambiente externo; asimismo permitió evidenciar la importancia de su abordaje en las entidades públicas del sector educación para la realización de una gestión pública eficiente y eficaz.

**PALABRAS CLAVE:** comportamiento organizacional, gestión pública, educación.



## **ABSTRACT**

In the present academic work "Organizational Behavior in the Management of Public Entities of the Peruvian Education Sector", the objectives were: to determine the contributions of organizational behavior in the management of public entities of the Peruvian education sector, to identify the levels of management where it is energized, conceptualize the categories and subcategories that are immersed and explain how these categories are linked to the effective management of public entities in the Peruvian education sector. During the preparation of the work, it was necessary to identify, analyze, evaluate, and obtain bibliographic references that are relevant to respond to the problem statement. Subsequently, the information collected, and the development of a theoretical framework index were planned and structured. Finally, the review and final writing were carried out. As a result of the theoretical approach, it can be mentioned that the study of organizational behavior allowed us to know the dynamics and functioning of organizations at a personal level, of groups or teams, of the entire organization and of the external environment; It also made it possible to demonstrate the importance of its approach in public entities in the educational sector for the implementation of efficient and effective public management.

**KEY WORDS:** organizational behavior, public management, education.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Realidad problemática y formulación del problema**

El mundo atraviesa una realidad adversa, compleja y está distante de concretar su propósito fundamental que es el de alcanzar bienestar general para la población; en ese escenario mundial y que atañe también lo nacional urge abordar la problemática sobre el comportamiento organizacional en la gestión de las entidades públicas, focalizar la atención en el actuar del talento humano, en su actitud de servicio según el encargo social y en los desempeños que despliega para alcanzar los objetivos y metas institucionales que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

Al respecto, la situación que nos afecta no es nada expectante, tal como lo señala el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD , 2023) en su reporte sobre Índice Global de Pobreza Multidimensional, que mide las privaciones interrelacionadas en salud, educación y calidad de vida que afectan directamente el bienestar de una persona; donde se explicita que la mitad de los 1.100 millones de pobres son niños menores de 18 años, 485 millones de personas pobres viven en la pobreza extrema en 110 países. El 84% de todas las personas pobres viven en áreas rurales; estos sectores son más pobres que las áreas urbanas en todas las regiones del mundo. Del mismo modo, el Grupo Banco Mundial (GBM, 2023), señala que, la educación es uno de los medios más efectivos para reducir la pobreza y un motor crucial del desarrollo; tal es así que, por cada año adicional de escolarización, los ingresos por hora aumentan un 9 % a nivel mundial. En cuanto a las sociedades, promueve la innovación, fortalece y mejora las instituciones, fomenta la cohesión social y contribuye al desarrollo económico a largo plazo. Para desarrollar el capital humano, es necesario realizar inversiones inteligentes y efectivas en la educación de las personas. Según la Red Liberal de América Latina (RELIAL, 2023), respecto al índice de calidad institucional (ICI), que considera como indicadores el respeto al derecho, gobernanza, rendición de cuentas, percepción de la corrupción, competitividad global, entre otros; sitúa a Dinamarca y Suiza como los referentes y a Perú en el puesto 72, debajo de algunos países vecinos como Chile y Uruguay. (p.29)

Asimismo, Borges y Bruno (2018), mencionan que las organizaciones se tornan importes

para las personas, ya sea porque pasan la mayor parte de sus vidas desarrollando tareas específicas dentro de ellas o por la interacción que mantienen con ellas; por lo que, la gestión adecuada del talento humano constituye un aspecto crucial que determina el éxito de una organización. Por lo tanto, es esencial que los líderes que dirigen y administran las organizaciones tengan habilidades interpersonales para tratar a las personas y grupos de trabajo. (p.4)

Las aspiraciones de la población se traducen en alcanzar bienestar general, para alcanzarlo se requiere que las personas que forman parte de las organizaciones actúen con efectividad. Yáñez et al., (2018), menciona que los recursos humanos son el activo más importante de una organización y el más difícil de controlar, porque cada integrante de la organización tiene opiniones, criterios y perspectivas muy diferentes. (p.89). El presente estudio se centra en comprender la importancia de contar con buenos recursos humanos para impulsar mejoras en los procesos y desarrollar actividades más eficientes, oportunas y creativas, contribuyendo así a una gestión organizacional eficiente y productiva. El comportamiento organizacional es esencial porque nos permite comprender la naturaleza de las actitudes y guiar el desempeño del factor humano en una organización.

Seguidamente se abordará más detenidamente la realidad problemática, desde la perspectiva internacional y nacional.

### **A nivel internacional**

En Ecuador, Campos y Espinoza (2018), sostienen que los líderes de las organizaciones deben tener en cuenta las características de sus empleados, integrarlos y guiarlos en su trabajo hacia los lineamientos que están inherentes en la cultura de la organización. Es crucial que los líderes tomen en cuenta que el desempeño y la eficacia de una organización dependen de su comportamiento. Asimismo, Zea (2020), menciona que, el comportamiento organizacional en el ámbito educativo está relacionado con la forma en que los directivos gerencian. Los directivos deben crear un ambiente armonioso que pueda satisfacer las necesidades y expectativas que tiene su personal y de la comunidad escolar, sin causar confusión ni presión desestabilizadora que desvirtúe el verdadero sentido de los objetivos educativos. El sistema educativo debe adaptarse a los requisitos de la integración nacional y a las necesidades particulares de las

comunidades rurales o urbanas, que tienen su propia cultura, para lograr las metas planteadas y la excelencia. (p.64)

En España, según Contreras (2022), no se ha priorizado el estudio del papel de cada una de las instituciones del sector público en términos de eficiencia, aunque no se duda de su relevancia o importancia. Esto se debe a la necesidad de priorizar otros intereses “más relevantes” o de “mayor urgencia”, como el crecimiento económico o la lucha contra pobreza y la desigualdad. Esta inquietud y preocupación surge de los ciudadanos sobre cómo se administran los recursos públicos, siendo estos los principales interesados en conocer la realidad de las instituciones gubernamentales y su situación frente al nivel de eficiencia, principalmente en lo relacionado a la administración de los recursos financieros y la capacidad para suministrar diversos bienes y servicios a toda la sociedad. (pp.13-14)

Finalmente, desde México, Garavito (2021), al referirse a las acciones humanas, manifiesta que integrar al ser con otros seres vivos y a la complejidad de análisis que esto implica; es reconocer que todos formamos parte de algo, un mundo que es inequívocamente fluido, cambiante e inestable. Sin embargo, esta falta de certeza no ha sido una cuestión amablemente interiorizada en las personas; los seres humanos han buscado a toda costa encontrar cierta certeza que les permite tener el mayor grado de control sobre el medio en el que se desenvuelven. La observación organizacional desde una perspectiva posmoderna es un desafío debido a la gran complejidad analítica que implica. Sin embargo, la presencia de la pluralidad, la diversidad y la inexactitud permite abordar problemáticas tradicionalmente relegadas. (pp.16-17)

De todo ello, y desde la mira internacional, el comportamiento organizacional, que es un factor clave en la eficacia y eficiencia de las organizaciones, constituye hoy en día un aspecto de suma relevancia; ya que lo determinante de una gestión exitosa está en la actitud, la motivación, el compromiso de las personas y la calidad de sus interacciones; de ahí que, el comportamiento organizacional sea un aspecto materia de análisis y de abordaje en todo tipo de instituciones. El resultado de una gestión efectiva del comportamiento organizacional obedecerá a la forma cómo se canalizan determinados aspectos que forman parte de la dinámica relacional de la organización, lo que permitirá alcanzar los objetivos institucionales y brindar un mejor

servicio.

### **A nivel nacional**

Existen algunas cifras que traducidas refrendan y justifican nuestro interés por estudiar el talento humano en la gestión de las entidades públicas. Así, según una publicación del portal de negocios de ESAN Graduate School of Business (2019), a partir de una encuesta realiza, señala que más del 70% de los empleados no están satisfechos en sus trabajos, lo que equivale a 7 de cada 10 trabajadores. Además, indica que una organización solo puede implementar cambios midiendo y analizando el comportamiento del personal para aumentar la eficacia del trabajo y el cumplimiento de los proyectos. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018), realizar trámites dentro de la complejidad de la burocracia se torna demasiado engorroso; en el Perú el tiempo promedio para realizar un trámite es de 8,6 horas, entre idas y vueltas a las oficinas, acopiar los múltiples requisitos y la información poco clara contribuyen a agudizar la situación. (pp.47-51). La (PCM, 2022) en su Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, señala que luego de aplicar un grupo de encuestas para conocer el grado de satisfacción de los ciudadanos en relación a los servicios, regulaciones y bienes que brindan las entidades públicas; al respecto los resultados dicen que el 55% tiene que regresar a las entidades para concluir con su trámite; además se aplicó encuestas para conocer las razones de la insatisfacción de los ciudadanos, quienes resaltan factores como las demoras en la atención, pocas ventanillas, poco interés por atenderlos, excesivos procedimientos, orientación inadecuada y que muchas veces no se emiten las respuestas oportunamente. (pp.3-7)

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2022) en su informe sobre los resultados de la evaluación nacional de logros de aprendizaje 2022, menciona que en cuarto grado de educación primaria en lectura, el 30% se encuentra en el nivel satisfactorio, en matemática el 23, 3%; el resto de los estudiantes se encuentran en el nivel previo al inicio, en inicio o en proceso; es decir, 3 de cada 10 estudiantes aproximadamente han desarrollado sus competencias lectoras y en matemática solo 2 alcanzaron a los desarrollar los aprendizajes previstos para el ciclo. En el segundo grado de educación secundaria en lectura el 19,1% se encuentra en el nivel satisfactorio, en matemática el 12, 7% y en ciencia y tecnología el 12%, el resto de los estudiantes se encuentran en el nivel previo al inicio, inicio o en proceso. Estos resultados son

parte de la gestión del talento humano que está inmerso en las entidades públicas del sector educación; y en consecuencia exigen una acción inmediata que debe asumirse en las diversas organizaciones que tienen que ver con la educación en nuestro país.

Del mismo modo, Miguel et al., (2021), mencionan que un comportamiento organizacional adecuado es necesario para que haya un resultado satisfactorio, ya que de no existir ello, pueden aparecer conflictos que generen dificultades en los entes de gestión educativa, provocando la realización de procesos administrativos deficientes y el no cumplimiento de los objetivos, los que se observarán en los resultados de la gestión. La gestión educativa pública puede tornarse complicado cuando se evidencian que los resultados de las escuelas públicas son más bajos que los de las privadas debido a la gestión ineficaz, que se relaciona con una variedad de factores, incluidas las barreras burocráticas del gobierno, la falta de comunicación y los déficits organizacionales, que conducen a un ambiente organizacional conflictivo. (pp.4-6)

En relación con el comportamiento organizacional en las instancias intermedias del sector educación en el Perú, Alemán y Yacila (2019), mencionan que depende del comportamiento organizacional de los trabajadores, el hecho que se pueda desarrollar el liderazgo en la Unidad de Gestión Educativa Local; constituyéndose este en un factor decisivo para el desarrollo de una educación calidad. El director es responsable de ejercer este liderazgo. (p.75)

Finalmente, según el sitio web de Estadística de la Calidad Educativa, el (MINEDU, 2023), publica que el porcentaje de Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local, que cuentan con sus principales documentos de gestión es de sólo el 24% del total; es decir refiriéndose al Reglamento Interno, Texto Único de Procedimientos Administrativos, Manual de Operaciones y Funciones y el Reglamento de Operaciones y Funciones; lo que implica que hay muchas entidades del sector educación de las instancias intermedias que no cuentan con sus principales instrumentos de planificación.

En consecuencia, se hace perentorio desarrollar el estudio teórico de todo aquello que está ligado al comportamiento organizacional y la gestión de las entidades públicas del sector educación; por lo que, se formula el problema de investigación de la siguiente manera: ¿cómo el comportamiento organizacional contribuye a la gestión de las entidades públicas del sector

educación peruano?

## **1.2 Formulación de objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Evaluar las contribuciones del comportamiento organizacional en la gestión de las entidades públicas del sector educación peruano.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

a) Identificar los niveles de gestión donde se dinamiza el comportamiento organizacional en la gestión de las entidades públicas del sector educación peruano.

b) Conceptualizar las categorías y subcategorías del comportamiento organizacional que se evidencian en la gestión de las entidades públicas del sector educación.

c) Analizar cómo se vincula las categorías y subcategorías del comportamiento organizacional en la gestión efectiva de las entidades públicas del sector educación peruano.

## **1.3 Justificación de la investigación**

Ñaupas et al., (2018), manifiestan que justificar implica fundamentar la investigación, es decir, explicar su importancia, y que estas justificaciones pueden ser de carácter teórico, metodológico y social. Interpretando a los autores anteriormente mencionados se señala que la **justificación teórica**, radica en la contribución que tiene la presente investigación en el desarrollo de la teoría científica, ampliando las fronteras de la ciencia y brindando la posibilidad de realizar una innovación científica, para lo cual es necesario auscultar la realidad, permitir el desarrollo de futuras investigaciones y continuar con el debate respecto al comportamiento organizacional en las entidades públicas del sector educación. Asimismo, en relación con la **justificación metodológica**, la presente investigación permitirá incrementar y fortalecer nuestro conocimiento sobre el uso de determinadas técnicas e instrumentos de investigación, básicamente con relación a la revisión, análisis y estructuración de la bibliografía existente, plasmado en el presente trabajo y que pueden servir para otras investigaciones. Finalmente, en relación con la **justificación social**, se manifiesta que la presente investigación posibilitará

resolver problemas sociales que afectan a un grupo social, como es el caso del comportamiento organizacional a nivel individual, grupal, organizacional y del entorno y la gestión de las entidades públicas del sector educación peruano. (pp.220-221)

En consecuencia, esta investigación se lleva a cabo debido a la necesidad de mejorar el comportamiento organizacional para desarrollar una gestión más eficiente y eficaz en las entidades públicas del sector educación. Por ello, para alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo académico, se recurre a la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información respecto a las teorías, paradigmas y categorías relacionadas con el comportamiento organizacional y que se hacen evidentes en las entidades públicas del sector educación; y a partir de ello contribuir al cuerpo teórico ya existente. Mejorar la gestión del comportamiento organizacional en las entidades públicas es una perspectiva urgente y a partir de ello mejorar el servicio educativo y los estándares de aprendizaje de los estudiantes de nuestro país.



## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

#### A nivel internacional

Según Barron (2022), en su investigación cuantitativa “Un estudio empírico de la relación entre el comportamiento organizacional, el comportamiento de la voz de los empleados y el bienestar psicológico entre los empleados dentro de las organizaciones”, concluye que la investigación proporciona información valiosa para los futuros gerentes y los gerentes actuales, específicamente para comprender la relación entre el compromiso organizacional (normativo, afectivo y de continuidad) y el bienestar psicológico de los empleados. Menciona que el estudio proporciona implicaciones prácticas que ayudan mejor a los gerentes a comprender los patrones de compromiso con respecto al comportamiento de voz centrado en uno mismo y el comportamiento de voz centrado en otros en función del compromiso organizacional de un empleado. En el futuro, los gerentes pueden comenzar a implementar estrategias factibles que ayuden a los empleados a mejorar sus patrones de voz para respaldar un ambiente de trabajo saludable que conduzca a mayores niveles de bienestar psicológico de los empleados. (p.132)

Para Sánchez (2020), en su investigación de tipo correlacional: Habilidades comunicativas y comportamiento organizacional de los docentes en la comunidad educativa “Coronel Luciano Coral – Ecuador 2020”, menciona que el cincuenta y cinco por ciento de los maestros tiene habilidades comunicativas que lindan con lo regular y su comportamiento organizacional también resulta ser regular; el treinta por ciento de los maestros tienen deficientes habilidades comunicativas y muestran un comportamiento organizacional malo; y el diez por ciento de estos maestros tienen un comportamiento organizacional regular. La investigación muestra que existe una correlación altamente significativa entre el comportamiento organizacional y las habilidades comunicativas ( $RS = 0.640$ ;  $p < 0.01$ ). (p.20)

Según Olugbotemi (2018) en su estudio “Organizational Identity at a Nigerian Integrated Food Processing Company”, concluye que la identidad organizacional se forma no solo a través de las afirmaciones de los líderes organizacionales sobre "quiénes somos", sino también en la

internalización de los integrantes de la organización sobre "quiénes somos". Más allá de estas observaciones, sin embargo, está el hallazgo de que a veces, a través de la comprensión o interpretación de los miembros de la organización de las acciones, comentarios y movimientos del liderazgo organizacional, los miembros de la organización, a través de sus interacciones sociales entre sí, co-construyen su comprensión de la identidad organizacional de "quiénes somos". Plantea además que en una organización dominada por un fundador/líder, la identidad organizacional también puede ser formada y moldeada por los miembros de la organización sin el aporte directo de los líderes de la organización.

### **A nivel nacional**

Según Bolívar (2021) en su investigación descriptivo - correlacional "Comportamiento organizacional y compromiso profesional de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos", sobre la dimensión del comportamiento individual, la investigación muestra que un 49.6% de los encuestados, brindan su opinión en el sentido que siempre la actitud que evidencia como docente es adecuada, demuestra liderazgo, empatía, responsabilidad y eficiencia en el desempeño de su función y que se encuentra satisfecho laborando en la institución. Los que emiten su opinión de casi siempre, bordea el 90.4%; mientras que el 9.6% opina algunas veces. Además, en su estudio resalta la existencia de una moderada relación positiva entre las variables comportamiento organizacional y compromiso profesional de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos. (pp.31-32)

Según Quispe (2021), en su investigación "Liderazgo educativo y comportamiento organizacional en la Institución Educativa Technology Schools de Zapallal periodo 2021", concluye que se presenta una correlación alta entre el liderazgo educativo y el comportamiento organizacional; a partir del cual recomienda a los directivos, asumir el liderazgo educativo estableciendo metas y expectativas; obtener los recursos estratégicamente; planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo; promover el desarrollo profesional de los profesores y asegurar un ambiente ordenado y de apoyo que permita mejorar el comportamiento organizacional en la institución. (pp.29-32)

Para Bardalez (2019); en su tesis sobre "Comportamiento organizacional y cumplimiento de metas", recomienda la implementación de acciones como talleres de comunicación y eventos

de integración para la mejora del comportamiento organizacional; relacionado a la generación de un clima laboral que promueva las relaciones interpersonales de manera horizontal, mantener la confianza y la empatía entre los directivos y los trabajadores y la implementación de un cuadro de mando para mejorar en el cumplimiento de metas. (pp.43-44)

Finalmente, para Velásquez (2018), en su trabajo de investigación “Comportamiento organizacional y gestión administrativa en la UGEL de Huánuco”, llegó a la conclusión de la existencia de una relación significativa entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa. Por lo tanto, recomienda a los directivos y trabajadores de las Unidades de Gestión Educativa Local y de las instituciones públicas, hacer todo lo posible para crear una cultura organizacional que se encuentre estrechamente relacionada a las necesidades de la organización. Los líderes de las entidades públicas deben dedicar tiempo y atención a las tareas de gestión administrativa, enfocándose en la planificación, dirección y control, ya que a menudo estas tareas no están relacionadas entre sí. (pp.85-86)

### **A nivel local**

Guevara (2022), en su estudio “Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc”, en relación al desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad en mención, concluye que existe correlación positiva moderada entre ellas y manifiesta que esto se puede observar en la dimensión de cambios planeados; donde alrededor de un 27.8% de colaboradores se muestran indecisos al aceptar el cambio ya que la mayoría no están inmersos en los procesos de diagnóstico y decisiones de cambio, generando incertidumbre en ellos, ya que implica una modificación a las situaciones con los cuales se está familiarizado o en la zona de confort donde se actúa. (p.77)

Llaguento (2022) en su tesis “El clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de una entidad pública en la ciudad de Cajamarca, 2022”, entre sus resultados menciona que los colaboradores de la entidad pública perciben la satisfacción laboral con un nivel del medio 92%, esto nos evidencia que los trabajadores no se sienten totalmente motivados y contentos con su labor, a su vez perciben que no tienen equilibrio entre la labor que despliegan y la vida que desarrollan, no tienen estabilidad laboral y crecimiento profesional; todo esto

puede generar consecuencias en contra de la entidad al imposibilitar la eficiencia en los trabajadores.

Según Huamán (2018), en su tesis “Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota”, concluye en la existencia de una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, y explica que si hay mejor clima organizacional aumenta el nivel de satisfacción en los trabajadores de dicha entidad pública que tiene que ver con la gestión educativa local. (p.71)

## **2.2 Referencial teórico**

### **2.2.1 El comportamiento organizacional**

#### **2.2.1.1 Definiciones sobre el comportamiento organizacional**

Para Luthans et al., (2021), el comportamiento organizacional implica la comprensión, la predicción y la gestión del comportamiento humano en las organizaciones”. Involucra el análisis de cómo se comportan las personas como individuos y como miembros de grupos y organizaciones. Del mismo modo, evalúa el comportamiento de los grupos y organizaciones, ya que las organizaciones no se comportan de la misma manera que lo hacen las personas. (p.20)

Según Alles (2018), menciona que el comportamiento organizacional hace referencia a todo lo relacionado con las personas en el espacio de las organizaciones, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo, las personas actuando solas o en grupo, las personas desde su perspectiva individual hasta las personas en sus roles de jefe o directivo. El comportamiento organizacional proporciona un conjunto de herramientas y eso permite a las personas comprender, analizar y describir el comportamiento en las organizaciones y a los directivos mejorar o cambiar los comportamientos de trabajo para que las personas, los grupos y toda la organización pueda alcanzar sus objetivos. En la práctica el comportamiento organizacional se analiza en tres niveles principales: el individuo, el grupo y la organización como un todo. (p.34)

Para Wagner y Hollenbeck (2015), el comportamiento organizacional constituye un campo de acción que busca comprender, predecir, explicar y gestionar el comportamiento del talento humano tal como ocurre en el contexto organizacional. Es decir, se enfoca en comportamientos observables, como hablar en una reunión, usar materiales y recursos, elaborar

informes, etc. También se ocupa de los estados internos como: pensar, predecir y decidir, que acompañan a las acciones visibles. (pp.24-25)

### **2.2.1.2 Comportamiento micro organizacional**

#### **Las personas en las entidades públicas**

Para Arbaiza (2019), las organizaciones constituyen una especie de sistema social, donde interactúan dinámicamente las personas bajo un espacio físico, implementado para cumplir con los objetivos planteados. Por consiguiente, el talento humano representa el activo más importante de la organización por su aporte traducido en ideas, perspectivas, experiencias, habilidades, conocimientos y actitudes. En las entidades públicas del sector educación peruano, se percibe esto con mayor claridad por su composición, por la misión que desempeñan y por su carácter formativo. (p.18)

#### **Diferencias individuales y personalidad**

Para Arbaiza (2019), si el activo más valioso en las organizaciones son las personas, es necesario considerar las diferencias individuales como una premisa que muchas veces resulta trascendental para la consecución de los resultados, esto porque ejercen una influencia directa en el comportamiento. Es sabido que cada persona es única, debido a sus características individuales, su procedencia, sus necesidades e intereses, la forma de percibir a los demás. Es decir, en las instituciones cada uno adoptará un modo distinto de comportarse; en ello, es necesario prestarles atención a las actitudes, la personalidad que son disímiles y que configuran el actuar con los directivos, compañeros de trabajo, estudiantes y comunidad educativa en general. Las diferencias individuales permiten explicar por qué algunas personas admiten el cambio y otras se muestran renuentes o temerosas o por qué algunos servidores públicos son eficientes sólo cuando los monitorean o supervisan continuamente, mientras que otros lo son sin mecanismos de control rígidos. (p.22)

Al respecto George y Jones (2011) mencionan que los directivos necesitan comprender las diferencias individuales porque tienen un impacto en los sentimientos, pensamientos y comportamientos de cada miembro de una organización. Las diferencias individuales afectan por ejemplo la satisfacción laboral, el desempeño laboral, el estrés laboral y el liderazgo. Los

miembros de la organización interactúan entre sí diariamente y solo si se entienden, es posible que sus interacciones den como resultado altos niveles de satisfacción y desempeño. (p.36)

### **Valores, actitudes y emociones**

Según Arbaiza (2019), los pensamientos y sentimientos que las personas tienen sobre el trabajo, sus trabajos y sus instituciones determinan cómo en realidad experimentan su labor. Algunos pensamientos y sentimientos como los valores son fundamentales y amplios, donde la preocupación radica más bien en el significado y la naturaleza del trabajo mismo, estos son relativamente duraderos; otros son más específicos y no son tan duraderos y se enfocan en el trabajo u organización actual, llamados actitudes y las emociones laborales, es decir, el cómo se sienten y experimentan su trabajo en el día a día. (pp.55-64)

Según George y Jones (2011), los valores son convicciones personales sobre aquello por lo que uno debe esforzarse en la vida y cómo debe comportarse. En relación con el tema que se está abordando se puede citar a los valores laborales, que son convicciones personales de un empleado acerca de los resultados que debe esperar del trabajo y cómo debe comportarse en el trabajo y los valores éticos son convicciones personales de uno sobre lo que está bien y lo que está mal y estos ayudan a los empleados a decidir el curso de acción correcto y guían su toma de decisiones y comportamiento. Las actitudes laborales son colecciones de sentimientos, creencias y pensamientos sobre cómo comportarse, que las personas tienen actualmente sobre sus trabajos y organizaciones; son más específicas que los valores y no tan duraderas porque la forma en que las personas experimentan su trabajo a menudo cambia con el tiempo. Existe actitudes laborales que tienen implicaciones para el comportamiento organizacional y son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Finalmente, las emociones son sentimientos intensos y de corta duración vinculados a una causa o antecedente específico e interrumpen procesos de pensamiento y comportamiento; tienen un valor adaptativo y evolutivo en el sentido de que señalan a las personas qué ha sucedido o sucederá algo que tiene implicaciones para el bienestar personal, por lo tanto, nos alertan sobre las cosas a las que debemos prestar atención y las cosas que debemos hacer. (p.64)

### **Percepción social y proceso de atribución**

A decir de Chiavenato (2022), continuamente se absorben sensaciones, percepciones y, por consiguiente, informaciones que forman nuestros conocimientos. Además, como el entorno es complejo, dinámico y cambiante, los fenómenos que ocurren en la realidad de las organizaciones no son enteramente claros, definidos ni objetivos; por lo que las personas los percibirán de distintas maneras, por lo tanto, las características del objeto percibido y de la persona que lo analiza, influyen profundamente en diversos aspectos de la percepción. (p.200). Para Arbaiza (2011), cada persona tiene su propia interpretación de lo que ve, por lo que varias personas pueden ver una situación de manera diferente. Esto se debe a cómo interpretan y organizan lo que han percibido; para determinar lo que se percibe, se combinan factores internos y externos. La percepción social constituye entonces un proceso mediante el cual las personas llegan a conocerse y entenderse entre sí, cuando se forma una impresión de una persona, el perceptor primero observa a la persona, la situación y el comportamiento de la persona. Puede formarse una impresión rápida al hacer un juicio sobre esa persona o hacer atribuciones e integrar las atribuciones para formar una impresión final. (pp.128-131)

En relación con el proceso de atribución Champoux (2020), menciona que las personas ven, analizan y explican el comportamiento de otras personas; buscan las causas del comportamiento al igual que los científicos buscan una explicación de algún fenómeno. Las personas usan procesos de atribución para explicar las causas del comportamiento que ven en los demás. El proceso de atribución comienza con una rápida atribución personal seguida de algunos ajustes basados en las características de la situación.

### **2.2.1.3 Comportamiento organizacional meso: los grupos y equipos en las entidades públicas**

Según Chiavenato (2022), las personas no siempre desarrollan su labor de manera individual, ni viven aisladas; su naturaleza gregaria hace de que opten por vivir en grupos sociales o a interactuar a través de medios sociales. El grupo social más cercano, espontáneo o de trabajo ocupa la mayor parte de su existencia. En las organizaciones, el pertenecer a un grupo o equipo representa parte de la vida laboral de muchas personas; por lo que resulta importante comprender cómo se forman y desarrollan los grupos y los equipos, así como conocer sus características. (pp.245-247)

Según Champoux (2020), no es lo mismo referirnos a los grupos y equipos indistintamente. Refiriéndose a los grupos menciona que está constituido por dos o más personas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo común. Para el autor los equipos son grupos “maduros”, cuyos miembros están interconectados y motivados para lograr objetivos compartidos. Es decir, los equipos se forman inicialmente como grupos, estos durante el proceso pueden o no llegarse a convertir en equipos.

Para Ivancevich et al., (2013), un equipo es un grupo formal de miembros que interactúan a un alto nivel y trabajan juntos intensamente para lograr una meta grupal común. Los equipos en el tiempo pueden combinar acciones y comportamientos de sus miembros y llegar a generar sinergia, es decir, un equipo sinérgico cuyo desempeño resulta ser mayor que el trabajo que realizan los individuos que trabajan solos en el grupo. (p.321)

### **Grupos formales e informales**

Según George y Jones (2011), existen muchos tipos de grupos en las organizaciones y cada tipo juega un papel importante en la determinación de la efectividad organizacional. Una forma de clasificar los grupos es: formales o informales. Los directivos establecen grupos de trabajo formales para ayudar a la organización a lograr sus objetivos. Los objetivos de un grupo de trabajo formal están determinados por las necesidades de la organización. Los directivos establecen cada uno de estos grupos para lograr ciertas metas organizacionales. Según Ivancevich et al., (2013) existen dos tipos de grupos formales: el grupo de mando que se conforma tomando en cuenta el organigrama formal de la organización y lo constituyen los servidores que dependen de un directivo determinado y el grupo de tarea que se constituye con los empleados que trabajan conjuntamente con el propósito de alcanzar una meta o un proyecto. Los grupos de trabajo informales surgen naturalmente en las organizaciones, porque los miembros creen que trabajar juntos en un grupo, los ayudará a lograr sus objetivos o satisfacer sus necesidades. Según el autor citado anteriormente, existen los grupos de interés que lo conforman los individuos que no son miembros del mismo grupo de mando o de tarea y que pueden reunirse para la consecución de un objetivo mutuo y los grupos de amistad que se forman sobre la base de aspectos en común de los integrantes como la edad, las ideas, etc.

### **Etapas de desarrollo de los equipos**



Según Chiavenato (2022), los equipos pasan por cuatro etapas de desarrollo a lo largo del tiempo, descritas en el anexo 1 de la presente investigación y que están relacionados con la etapa de experimentación inicial, etapa de experimentación y aprendizaje, etapa de consolidación y etapa de madurez y flexibilización. Los equipos no nacen preparados y terminados, deben desarrollarse en varias etapas para alcanzar el nivel de excelencia, lo que significa que sus miembros deben aprender mucho para poder integrarse de forma recíproca. (pp.252-253)

### **La cohesión de los equipos**

Según una publicación de la University of Minnesota (2017), la cohesión de los equipos se refiere al grado de compañerismo dentro del grupo. Los equipos cohesionados son aquellos en los que los miembros están unidos entre sí y actúan como una unidad. En términos generales, cuanto más cohesionado esté un equipo, más productivo será y más gratificante será la experiencia para los integrantes. Los equipos cohesionados tienen una identidad colectiva, un vínculo moral y un deseo de permanecer en el grupo; comparten un sentido de propósito, colaboran en una tarea o causa importante y establecen un patrón estructurado de comunicación. (pp.359-361)

Según Champoux (2020) hay varias fuentes de atracción a un equipo, entre ellas están: las metas del equipo, que los integrantes sean compatibles, que el equipo esté conducido por un líder carismático, entre otras. El realce de un equipo con respecto a otro indica el cumplimiento exitoso de sus tareas; en esa dinámica el equipo en una organización es relativamente pequeño para que todos sus integrantes participen activamente, se apoyen mutuamente y puedan evaluar sus participaciones para que su contribución sea más efectiva para toda la organización. (pp.235-239)

Según George y Jones (2011), existen factores que influyen en el nivel de cohesión del equipo; entre ellas se puede mencionar: el tamaño del equipo, a medida que estos crecen, sus integrantes tienden a estar menos satisfechos. La similitud/diversidad de los miembros del equipo, personas que generalmente se llevan bien y se comunican más fácilmente con otras similares a ellos. La competencia entre equipos aumenta la cohesión, cuando motiva a los integrantes a unirse para lograr sus metas. El éxito, cuando los equipos tienen éxito se vuelve especialmente atractivos para sus integrantes y para los demás y aumenta la cohesión. La

exclusividad de un equipo se indica por lo difícil que es convertirse en integrante del equipo, el status del equipo dentro de la organización y los derechos y privilegios especiales otorgados. (pp.321-322)

### **Los equipos virtuales**

Al respecto George y Jones (2011), refieren que son equipos en los que una cantidad significativa de comunicación e interacción entre los integrantes ocurre electrónicamente, usando hardware y software de computadora. Las organizaciones usan equipos virtuales para ayudar a las personas en diferentes lugares a trabajar juntas. Utilizan una variedad de nuevas Tics para compartir información, interactuar entre sí y lograr sus objetivos. Hay dos tipos de tecnología de la información en las que se basan los equipos virtuales: las tecnologías sincrónicas que posibilitan que los miembros del equipo se comuniquen en tiempo real y las tecnologías asincrónicas donde la comunicación del equipo se retrasa. (p.330)

#### **2.2.1.4 Comportamiento organizacional macro: la dinámica de las organizaciones**

Según Chiavenato (2022), las organizaciones constituyen el motor que impulsa el desarrollo económico, social y humano del país y del mundo. A partir de las organizaciones se pueden producir bienes y servicios, información, conocimiento, entretenimiento e impulsar la innovación y la creatividad y todo lo que necesitamos para sobrevivir y vivir con cierta calidad de vida. El desarrollo de una sociedad depende principalmente de la calidad y la preponderancia de sus organizaciones. Además de su importancia para la sociedad y las naciones, no podemos olvidarnos de la importancia que tienen para las personas; porque se pasa la mayor parte de nuestra existencia en ellas y dependemos de ellas para vivir y mejorar nuestra existencia. El comportamiento organizacional ocurre también dentro de las entidades públicas por medio de su diseño, su estructura, su cultura, marco normativo, el impulso a la mejora y sostenibilidad a partir de las evaluaciones de desempeño en el cargo y la forma en que el conocimiento institucional genera y amplía resultados cada vez mejores e innovadores. Todos estos aspectos generan una dinámica que desarrolla y modifica la vida de las personas, la sociedad y las naciones. En consecuencia, se hace necesario conocer el entorno que envuelve a la organización y su contexto interno, su diseño, su cultura y el comportamiento de sus directivos e integrantes de la institución. (pp.269-270)

## **La comunicación organizacional**

Champoux (2020), la comunicación organizacional ocurre a través de un camino llamado red, una serie de posiciones interconectadas en una organización. La red puede ser formal, definida por posiciones organizacionales y relaciones entre ellas. También puede ser informal, según lo definido por los patrones informales de interacción social. La comunicación en la red va en cualquier dirección: hacia abajo, hacia arriba u horizontalmente. Las redes de comunicación en las organizaciones son sistemas de interacción humana interdependientes, entrelazados y superpuestos. Implican relaciones entre individuos, dentro y entre los grupos, o dispersas casi aleatoriamente en una organización. (pp.321-322)

Según Chiavenato (2022), la comunicación es esencial para lograr gradualmente que el comportamiento de las personas sea congruente y consistente. El proceso por el cual las personas se mueven y comparten información dentro de una organización se conoce como comunicación organizacional. Las comunicaciones se realizan a través de la estructura formal o informal, considerando los niveles jerárquicos y algunas en dirección horizontal o lateral. Los directivos tienen que implementar algunas acciones para mejorar la comunicación, una de ellas está relacionada con la información que se desea transmitir, es decir la tarea radica en ser mejores codificadores y decodificadores y así puedan entender lo que otros quieren comunicar. Es decir, no sólo deben esforzarse para que otros lo entiendan, sino para comprender a los otros. Sugiere tener en cuenta el seguimiento a la información que se envía, comprobando si el mensaje fue captado adecuadamente, considerar un proceso de retroalimentación que implica abrir un canal para la respuesta del destinatario y que permitirá conocer si el mensaje fue recibido y se brindó la respuesta adecuada; además se debe considerar la empatía en el proceso de comunicación, la utilización de un lenguaje sencillo, comprender el mensaje en dimensión adecuada, propiciar la confianza mutua y generar un ambiente amigable y mayor comprensión. (pp.285-288)

Sobre la comunicación verbal y no verbal Champoux (2020), menciona que son los dos tipos principales de comunicación que se encuentran en los procesos de comunicación organizacional. La comunicación verbal considera formas de comunicación oral, escrita y electrónica. La no verbal incluye movimientos oculares, gestos, tono de voz, expresiones faciales o similares. Tanto la comunicación verbal como la no verbal pueden aparecer juntas en

un proceso de comunicación e interactuar para crear significado para un receptor. Las funciones de la comunicación organizacional radican en compartir información con personas dentro y fuera de la organización, brindar retroalimentación sobre el desempeño de los trabajadores, les permite a las personas conocer la calidad de su desempeño y reduce la incertidumbre, integrar y coordinar entre las instancias, áreas y oficinas de la organización, persuadir a otros, expresar emociones e innovar. (pp.323-327)

### **La toma de decisiones**

Al respecto Champoux (2020), menciona que los directivos quienes muchas veces son los últimos en tomar una decisión y los empleados deben involucrarse en el proceso de toma de decisiones, más allá de su experiencia, sus méritos, estilo de vida, trabajo e influencia sobre los demás. El autor refiere que investigadores y especialistas en toma de decisiones han creado una variedad de métodos para clasificar diversos tipos de decisiones. El autor hace referencia a las decisiones programadas, que son repetitivas y de rutina y tienen un procedimiento definido para abordarlas; las decisiones no programadas, que son nuevas y no tienen un procedimiento específico para abordar el problema, ya sea porque no ha aparecido antes de la misma manera o porque el problema es complicado o extremadamente importante. Además, el proceso de toma de decisiones es dinámico, pueden desplegarse linealmente o reiniciarse en una fase anterior. Un tomador de decisiones también puede repetir o reiniciar todo el proceso, dependiendo de las condiciones que se desarrollen durante el proceso. Los tomadores de decisiones pueden moverse en ambas direcciones en la secuencia e incluso detenerse por un tiempo prolongado en una fase. Así las fases son según (Champoux, 2020) son: identificar problemas y criterios de solución, desarrollar alternativas, evaluar alternativas, elegir una alternativa, llevar a cabo la decisión y evaluar los efectos de la decisión. (pp.346-347)

Según la University of Minnesota (2017), refiriéndose a la ética y toma de decisiones, refiere que, en la administración pública, si las decisiones que toma como trabajador o como directivo son éticas es una de las consideraciones más importantes, porque muchas decisiones involucran un componente ético. Para evaluar la ética de una decisión, se deben hacer algunas preguntas básicas, como: ¿es justa la decisión? ¿me sentiré mejor o peor después de esta decisión? ¿es esta decisión una violación de algún acuerdo establecido? ¿cómo me sentiría si

las noticias divulgaran esta decisión? ¿está esta decisión en contra de alguna regulación? ¿qué sentimiento tendría si estuviera en contra de la decisión? (pp.456-457)

## **El liderazgo**

Según la OpenStax (2019), refiere los líderes son personas que se hacen cargo o guían las actividades de los demás. A menudo se los ve como el foco o el orquestador de la actividad del grupo, las personas que marcan el tono del grupo para que puedan avanzar hacia el logro de sus objetivos. Los líderes proporcionan al grupo lo que se requiere para cumplir con sus necesidades relacionadas con el mantenimiento y las tareas. (p.374)

Según Ivancevich et al., (2013), mencionan que, a lo largo de la historia, abordar el tema del liderazgo ha generado interés, conjetura y análisis. La mayoría de los investigadores organizacionales se concentran principalmente en dos cuestiones fundamentales sobre el liderazgo: por qué ciertos miembros de las organizaciones se convierten en líderes y por qué ciertos líderes tienen éxito y otros no. Debido a que los líderes son importantes y el liderazgo se considera un aspecto trascendental en las organizaciones; cuando los grupos, equipos u organizaciones tienen éxito, su dirección recibe elogios y reconocimiento y cuando fracasan, los líderes son señalados y culpados del accionar que tienen los grupos, equipos u organizaciones. Muchas organizaciones que se enfrentan a la necesidad de gestionar el caos han experimentado un cambio de cultura, han empoderado a sus miembros y han buscado reestructurarse tratando de contratar al "líder adecuado". Muchas personas han llegado a la conclusión de que un líder transformador, visionario y carismático es el estilo de liderazgo adecuado para poner fin al caos en las organizaciones.

A decir de OpenStax (2019), los líderes transformacionales hacen cambios significativos en lugar de promoverlos mediante incentivos. A través de sus valores personales, visión, pasión, creencias y compromiso con la misión, inspiran a otros a actuar. Los líderes visionarios tienen un impacto en los demás a través de una atracción emocional y/o intelectual por los objetivos del líder. La visión da sentido a la acción y conecta el presente con el futuro. El carisma, un

magnetismo especial y atractivo que despierta lealtad y entusiasmo, es la razón por la cual un liderazgo carismático funciona bien. Los líderes carismáticos exitosos combinan sus habilidades carismáticas con el comportamiento que se ajusta a los mismos principios de liderazgo que otros siguen. (p.402)

Con relación al liderazgo pedagógico en el siglo XXI, Male y Palaiologou (2015), mencionan que los entornos de aprendizaje están cambiando aún más rápido y cada vez se preocupan más no solo por los docentes, sino también por los estudiantes y su contexto. Una afirmación es que la pedagogía en el siglo XXI ha pasado de las pedagogías transmisivas, donde el foco principal de su acción es transmitir conocimientos a los estudiantes, a las pedagogías participativas que implican una ruptura con la pedagogía tradicional para promover una visión diferente del proceso de aprendizaje. La pedagogía en el siglo XXI debe consistir en ofrecer a los estudiantes la capacidad de desafiar el conocimiento existente, deconstrucción y ser conscientes de la noción de un futuro incalculable e incierto. La pedagogía en el siglo XXI debe ir más allá de la simplicidad de una descripción funcional literal del tema dicotómico de la enseñanza y el aprendizaje y debe preocuparse por subvertir la autoridad, unir disciplinas y fragmentaciones cruzadas de axiologías, ontologías y epistemologías en un intento de trascender los límites disciplinarios e ir más allá de un entorno de aprendizaje visionario donde lo contemporáneo se enfrenta a las aulas tradicionales. En este entorno, el liderazgo pedagógico es un enfoque ético que respeta los valores y no participa en proyectos que solo benefician a las personas, sino que vela por la ecología de la comunidad, se considera las comunidades educativas como dialógicas, empáticas, con un enfoque holístico más amplio arraigado en las complejidades sociales. (pp.218-219)

### **2.2.1.5 El cambio organizacional**

Según George y Jones (2011), el cambio organizacional se da cuando una organización se aleja de su estado actual y se dirige hacia algún estado futuro deseado para aumentar su efectividad. El entorno empresarial cambia constantemente y la organización debe adaptarse a estas fuerzas para sobrevivir. El cambio organizacional implica pasar del estado actual de la organización a un estado futuro u objetivo. El estado futuro puede incluir una nueva estrategia, cambios en la cultura de la organización, la introducción de una nueva tecnología. (p.530)

Cambiar con éxito una organización según Champoux (2020), requiere saber cómo gestionar el cambio y cómo causar el cambio deliberadamente, debido a que las personas y las organizaciones a veces, o muchas veces se resisten al cambio organizacional, los directivos deben saber cómo reducir dicha resistencia. Las fuerzas de cambio que presionan a los gerentes para cambiar la organización pueden provenir de afuera o de adentro de la organización. Las fuerzas internas para el cambio aparecen como insatisfacción, descontento, estrés y conflicto; dichos problemas o combinaciones de ellos pueden presionar a los directivos a tratar de cambiar sus organizaciones. El cambio organizacional puede ser planificado o no planificado. El cambio no planificado ocurre cuando las presiones por el cambio superan los esfuerzos para resistir al cambio. El cambio planificado es un esfuerzo de gestión sistemático para mover una organización, o un subsistema, a un nuevo estado. Incluye cambiar deliberadamente el diseño, la tecnología, las tareas, la personas, los sistemas de información y similares de la organización. (pp.454-456)

## **2.2.2 Gestión de las entidades públicas del sector educación peruano**

### **2.2.2.1 La gestión educativa en las entidades públicas**

Según, Sánchez y Delgado (2020), la gestión educativa constituye un proceso de desarrollo de diversas acciones que buscan en todo momento mejorar el aprendizaje. En este proceso resulta importante considerar la labor del director, quien tiene como misión generar condiciones adecuadas y pertinentes y emplear diversas herramientas para alcanzar las metas planteadas. Del mismo modo, hace referencia al proceso que despliega el maestro conjuntamente con los padres de familia en la gestión meramente educativa y del ambiente para lograr los objetivos educativos. (p.1821)

### **Perfil de egreso de los estudiantes de educación básica contemplado en el currículo nacional**

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2016), la educación debe contribuir a formar ciudadanos libres de exclusiones, conocedores de sus derechos y responsabilidades, ciudadanos moralmente íntegros y con ganas de servir, desarrollar el trabajo colaborativo, cuidar el medio ambiente, explorar el mundo que nos rodea, poder aprender continuamente y tener iniciativa y espíritu emprendedor. Además, deben interiorizar y practicar hábitos de una vida

activa y saludable que contribuyan a su bienestar; saber apreciar las manifestaciones culturales y artísticas; desarrollar sus procesos de comunicación, considerando sus propósitos y realizarlo en diversos contextos de manera responsable y asertiva; indagar y comprender el mundo haciendo uso del conocimiento científico; interpretar la realidad y tomar decisiones sobre la base de los conocimientos matemáticos; la vinculación con el mundo laboral a partir de la gestión de los proyectos de emprendimiento; gestionar la comunicación a partir del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación y el desarrollo de sus procesos de autonomía y mejora continua en su aprendizaje. (pp.14-17)

### **2.2.2.2 La eficiencia y eficacia de la gestión educativa en las entidades públicas**

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2023), respecto a la gestión escolar, manifiesta que está relacionada con la implementación de diversas estrategias de liderazgo y de un conjunto de procesos de carácter administrativo, con el propósito de contribuir a asegurar el acceso y la permanencia del estudiante en el sistema educativo y lograr de ese modo el desarrollo integral de los estudiantes; para ello se hace necesario gestionar adecuadamente las dimensión estratégica, pedagógica, administrativa y comunitaria. La institución educativa debe considerar el manejo de una perspectiva clara y compartida de los fines, propósitos, objetivos y metas institucionales para mejorar el servicio educativo. En este proceso de gestión escolar eficiente y eficaz la generación de condiciones de soporte u operatividad que la institución educativa debe implementar son determinantes para la gestión del aspecto pedagógico y de la convivencia escolar, es decir, actividades y recursos que resultan trascendentales para el logro de los aprendizajes de los estudiantes. (pp.6-7)

Al respecto según el Plan Estratégico Sectorial Multianual, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2021), refiere que el escenario actual demanda que nuestro país cuente con un sistema de educativo de calidad, donde el acceso y la permanencia a esta educación de calidad, no esté sujeta a las características sociodemográficas de los estudiantes; sino más bien sean producto de afrontar con éxito los retos existentes, implementando y manteniendo una política educativa sostenida que aborde la multidimensionalidad de la crisis educativa. Del mismo modo, cobra especial importancia el hecho de la identificación de errores, la subsanación de los mismos, a través de procesos de monitoreo autocrítico y constante, con el objetivo de ampliar



las intervenciones que funcionan, la implementación de los compromisos y la capacidad de intervención de los involucrados en el logro de los resultados educativos. Además, implica el fortalecimiento de la rectoría del Ministerio de Educación, mejorar la capacidad de atención de las instancias intermedias y fortalecer a los equipos directivos en la gestión del servicio educativo, considerar el aumento del gasto público en educación hasta el 6% del PBI y acompañar en el proceso de rendición de cuentas, para asegurar la eficiencia en el gasto público. (p.13)

### **2.2.2.3 Perspectivas mundiales y nacionales sobre la gestión de las entidades públicas del sector educación**

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2022), la educación debe considerarse como un acuerdo implícito de los integrantes de una sociedad, es decir, un contrato social, para trabajar conjuntamente y obtener bienestar común. Un contrato social que refleje una perspectiva compartida de las intenciones públicas de la educación, el cumplimiento de normas, de compromisos y principios culturalmente asimilados. A partir de esa mirada se hace necesario reinventar la educación, que nos permita enfrentar los desafíos comunes, colaborar para crear futuros compartidos e interdependientes, unirnos en función a los esfuerzos colectivos y poder consolidar futuros sostenibles basados en la justicia social, económica y ambiental. Las escuelas deben constituirse en espacios que faciliten la reunión de diversos grupos de personas, brindando oportunidades y desafíos únicos e inigualables; para ello, se debe impulsar los cambios requeridos en la estructura, espacios, horarios y los grupos de estudiantes para fomentar la interdependencia y el trabajo colaborativo. (pp.2-6)

### **2.2.2.4 Comportamiento ético en la gestión de las entidades públicas del sector educación peruano**

Para Luthans (2021), la ética implica elecciones morales y se ocupa del comportamiento correcto e incorrecto, ahora se conoce que no solo los individuos y los grupos, sino también una serie de factores relevantes del entorno cultural, organizacional y externo determinan el comportamiento ético. El comportamiento ético está influenciado por fuerzas externas, que incluyen a la familia, los amigos, los vecinos, la educación, la religión, los medios de

comunicación y otros factores. De manera similar, podemos referirnos a elementos como el sistema de recompensas y castigos, los modelos a seguir, las políticas, las prácticas y los códigos éticos que influyen en el comportamiento ético de los individuos y grupos. (p.378)

En las entidades públicas del sector educación peruano, según el Plan Estratégico Sectorial Multianual, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2021), menciona que se debe asumir el aspecto ético como fundamental dentro del proceso formativo. En sus planes estratégicos las instituciones educativas requieren plantear un cuerpo de valores que les permita identificarse con la sociedad y cumplir con su misión; en consecuencia, la tarea prioritaria pasa por poder alinear los valores institucionales y la práctica de valores de los servidores públicos. Dichos valores organizacionales deberían ser tomados de la propia realidad institucional, del entorno y la sociedad, ser aceptados por todos los miembros; para luego, realizar seguimiento, evaluación, revisión y actualización permanente. Además, se hace necesario el cambio de concepción de los valores como rígidos sino referenciarlos como dinámicos y que muchas veces es necesario un cambio de valores. Finalmente es bueno que a nivel organizacional se promueva el cumplimiento de la responsabilidad social para con la educación de los estudiantes de nuestro país.

#### **2.2.2.5 El contexto ambiental o ambiente externo de las entidades públicas del sector educación**

Según Chiavenato (2022), el contexto ambiental actual para el comportamiento organizacional es marcadamente distinto al del pasado. La globalización, la diversidad y la ética han obligado a los directivos de las instituciones a repensar totalmente su enfoque tanto de las acciones como de la gestión del talento humano. Debido al cambio de paradigma, las organizaciones ahora responden mejor a sus entornos internos y externos. El contexto global es ahora una realidad aceptada, pero su impacto en el estudio y aplicación del comportamiento organizacional se incrementará en el futuro. El ambiente general o macroambiente es el mayor, ahí donde están las demás organizaciones, como el ambiente general es vasto y común a todas ellas, incluye innumerables variables como la economía, la tecnología, la cultura, la legislación, la política, la demografía y la ecología. Las organizaciones están en constante transformación e intercambio con el entorno debido a su naturaleza de sistemas abiertos. (pp.55-56)

### **2.2.2.6 Importancia del abordaje del comportamiento organizacional en las entidades públicas del sector educación**

Según Alles (2018), la importancia de abordar el comportamiento organizacional radica en que ésta constituye una forma de pensar en los planos individual, grupal y organizacional; es multidisciplinario porque hace uso de teorías, principios, modelos, métodos de otras disciplinas; tiene orientación humanista pues permite observar las actitudes, las percepciones, las capacidades de aprendizaje, los sentimientos y los objetivos de las personas que son esenciales para la organización. Finalmente es bueno precisar que el comportamiento organizacional está orientado al desempeño, es decir, comprender por qué es bajo o elevado, cómo podría mejorarse y si la asistencia técnica puede o no mejorar estos desempeños. Además, menciona que el estudio del comportamiento organizacional es crucial porque algunas problemáticas son comunes a las diferentes organizaciones, por lo que su estudio y comprensión ayuda a determinar la mejor manera de abordarlas. (p.23-24). Según Molina et al., (2016), mencionan que el comportamiento organizacional debe abordarse como un proceso con enfoque integral que se enfoca hacia la cultura organizacional, el clima institucional y la estructura organizacional, utilizando una perspectiva sistémica. (pp.501-503). Lo anteriormente descrito, se grafica en el anexo 2 del presente estudio.

En el Plan Estratégico Sectorial Multianual, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2021), plantea que el mundo actual exige que los estudiantes desarrollen competencias que le permitan desenvolverse eficientemente y con sentido ético, todo ello a partir de un proceso formativo que implica la interdependencia de varios agentes y la calidad dependerá en gran medida de las acciones, las actitudes y las decisiones que se tomen en el ente rector del sector educación, las instancias de gestión descentralizada, las instituciones educativas y otras organizaciones que tienen que ver directamente o indirectamente con el proceso educativo. En consecuencia, cabe preguntarse ¿por qué los docentes, padres de familia, estudiantes, directivos se comportan como lo hacen en las organizaciones? ¿por qué una persona o equipo es más eficiente que otro?, esas y otras preguntas similares son válidas para comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones, su desarrollo profesional y su aporte a la productividad de la organización.

### III. MÉTODOS

El método de investigación que se utilizó es el **análisis de contenido**; al respecto Ruiz (2015), menciona que es una técnica para seleccionar, realizar la lectura correspondiente, analizar e interpretar el contenido de diversas clases de documentos o textos escritos. El análisis de contenido y su posterior teorización se basa en la lectura como proceso para recoger información relevante; la cual se desarrolla con rigor científico, es decir, de manera objetiva, sistemática, replicable y válida.

En la investigación se empleó el análisis de contenido en su forma cualitativa, el cual parte de un conjunto de presupuestos, según los cuales un texto se considera un soporte en el que hay una serie de datos que tienen significado simbólico. En consecuencia, el investigador tiene que transformarlos mediante un proceso de manipulación y del que se extrae información para someterla a un posterior análisis e interpretación.

El análisis de contenido cualitativo se desarrolló de forma cíclica y circular, para efectos didácticos se señala que se tuvo que identificar, examinar y obtener las referencias bibliográficas que sean pertinentes para el desarrollo del presente trabajo académico. Luego realizar la revisión analítica y selectiva de la literatura. Posteriormente se desarrolló la organización y estructuración de la información recopilada de las referencias y la elaboración de un índice de marco teórico. Finalmente se efectuó la redacción del marco teórico y la revisión.

#### **IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS**

El presente estudio permite plantear las contribuciones del comportamiento organizacional en la gestión de las entidades públicas del sector educación peruano. Entre ellas se plantea la identificación de los niveles donde se dinamiza el comportamiento organizacional, las categorías y subcategorías del comportamiento organizacional que se evidencian en las entidades públicas del sector educación y la vinculación que tienen estas categorías y subcategorías con la gestión efectiva de las entidades públicas del sector educación.

La investigación permitió identificar los niveles de gestión donde se dinamiza el comportamiento organizacional en las entidades públicas del sector educación, como es: el Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación, las Unidades de Gestión Educativa Local y las Instituciones Educativas, entidades que tienen que ver directamente con el proceso educativo peruano. Estos niveles son: la perspectiva micro, a nivel personal; la perspectiva meso, que considera los grupos o equipos y el nivel macro, relacionado al abordaje de la organización en su conjunto; estos niveles constituyen el ámbito interno de la organización. A estos niveles de gestión se debe agregar el contexto ambiental o ambiente externo de las entidades públicas, compuesto por otras organizaciones e incluye diversas variables de carácter económico, tecnológico, cultural, normativo, político, ecológico, entre otras. El comportamiento organizacional ocurre en términos de desempeños y actitudes dentro de cada una de las entidades públicas del sector educación, donde el desempeño eficiente o no de los trabajadores dependerá en gran medida de sus cualidades personales, de su capacidad para trabajar en equipo, de su contribución para con la entidad pública. Lo anteriormente explicitado posibilitaría revertir la situación descrita por la Red Liberal de América Latina (2023), respecto al índice de calidad institucional (ICI), que considera como indicadores el respeto al derecho, gobernanza, rendición de cuentas, percepción de la corrupción, competitividad global, entre otros; que sitúa al Perú en el puesto 72, debajo de algunos países vecinos como Chile y Uruguay.

El estudio permitió conceptualizar las categorías y subcategorías del comportamiento organizacional que se evidencian en la gestión de las entidades públicas del sector educación

peruano, entre ellas el Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación, las Unidades de Gestión Educativa Local y las Instituciones Educativas. Desde la categoría microorganizacional, se determinó y conceptualizó subcategorías cuya gestión resultan trascendentes para el funcionamiento eficiente y eficaz de las organizaciones y que están en relación con las diferencias individuales, la personalidad, los valores, las actitudes, las percepciones y las emociones de las personas; desde la categoría mesoorganizacional, se abordó la dinámica de los grupos o equipos, su desarrollo y el proceso de cohesión; y desde la categoría macroorganizacional, resulta decisivo comprender las subcategorías que están inmersas como la comunicación, la toma de decisiones y el liderazgo. En la investigación se consideró ampliar la perspectiva al ambiente externo de la organización ya que las variables que se movilizan en el entorno son influyentes en el comportamiento organizacional. La conclusión descrita en términos de categorías y subcategorías que deben traducirse en desempeños y actitudes, revertiría lo señalado por la (PCM, 2022) en su Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, expresa que las razones de la insatisfacción de los ciudadanos en relación al otorgamiento de regulaciones, bienes y servicios de las entidades públicas, están factores como las demoras en la atención, pocas ventanillas de atención, poco interés por atenderlos, excesivos procedimientos, orientación inadecuada y muchas veces no se emiten las respuestas oportunamente; además señala que el 55% de ciudadanos tiene que regresar a las entidades para concluir con su trámite, dada la atención ineficiente.

A partir de la presente investigación se puede describir cómo se vincula las categorías y subcategorías del comportamiento organizacional y la gestión efectiva de las entidades públicas del sector educación peruano. Los desempeños y las actitudes de las personas, extrapoladas en categorías y subcategorías se relacionan, existe interdependencia interna y externa y son cambiantes; esta realidad se vivencia en las entidades públicas del sector educación que tienen como finalidad contribuir con el desarrollo integral del estudiante; lo cual permitirá revertir la situación descrita por el (MINEDU, 2022) en su informe sobre los resultados de la evaluación nacional de logros de aprendizaje, que menciona que en cuarto grado de educación primaria, 3 de cada 10 estudiantes han desarrollado sus competencias lectoras y en matemática solo 2 alcanzaron desarrollar los aprendizajes previstos para el ciclo. En el segundo grado de educación secundaria en lectura el 19,1% se encuentra en el nivel satisfactorio, en matemática

el 12, 7% y en ciencia y tecnología el 12%; por lo que, se deberá conocer, comprender y gestionar con eficiencia y eficacia las categorías y subcategorías inmersas en los niveles de gestión donde se dinamiza el comportamiento organizacional, vale decir a nivel de Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación, las Unidades de Gestión Educativa Local y las Instituciones Educativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemán, D., & Yacila, Y. (2019). *Comportamiento organizacional y su influencia en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tumbes*. Tumbes.
- Alles, M. (2018). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: GRANICA.
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 30.
- Arbaiza, L. (2019). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Alfaomega Colombiana S.A.
- Arbaiza, L. (2011). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: CENGAGE Learning.
- Banco Mundial. (2023). *Educación*. Washington.
- Bardalez, J. (2019). *Comportamiento organizacional y su influencia en el cumplimiento de metas*. Tarapoto.
- Barron, K. (2022). *An Empirical Study of the Relationship Between Organizational Commitment, Employee Voice Behavior, and Psychological Well-Being Among Employees Within Mid-Size Service Organizations*. Lynchburg.
- BID. (2018). *El fin del trámite eterno*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0001150>
- Bolívar Jarrín, W. (2016). Modelo de gestión con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los gobiernos autónomos descentralizados. *Dialnet*, 62-81.
- Bolívar, E. (2021). *Comportamiento organizacional y compromiso profesional de los docentes en la Escuela Militar de Chorrillos*. Lima.
- Borges, R., & Bruno, M. (2018). *Comportamiento organizacional: conflictos en la interrelación de personas y departamentos en las organizaciones*. Buenos Aires.
- Campos, H., & Espinoza, W. (2018). El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-12.
- Castañeda, J., & Rios, G. (2020). *Liderazgo Pedagógico y comportamiento organizacional en la I.E 82348 - Cajabamba*. Trujillo.
- CEPLAN. (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*. Lima.



- Champoux, J. (2020). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. New York: Routledge.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2016). *Managing Organizations*. California: SAGE Publications.
- Contreras, M. (2022). *Eficiencia pública: el acercamiento a un mejor sector público*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Díaz, A., & Villafuerte, C. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Scielo*, 161-171.
- Díaz, C. (2022). *Administración de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de la Gerencia Subregional de Chota*.
- ESAN. (27 de agosto de 2019). *Conexionesan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/comportamiento-del-personal-5-indicadores-claves-para-medirlo>
- Garavito, S. (2021). *Análisis de la relación entre la gestión emocional y la cultura organizacional a partir de la vida cotidiana organizacional en el contexto latinoamericano*. México DF.
- George, J., & Jones, G. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Guevara, C. (2022). *Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc*.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Hernández, L. (2020). Criterios y modelos estadísticos de eficacia escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 311-327. <https://doi.org/https://doi.org/10.6018/rie.417881>
- Huamán, H. (2018). *Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL Chota*.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2013). *Organizational Behavior & Management*. McGraw Hill.
- Llaguento, L. (2022). *El clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de una entidad pública en la ciudad de Cajamarca*.
- Luthans, F., Luthans, B., & Luthans, K. (2021). *Organizational Behavior*. Charlotte: AGE Publishing.
- Madero, S., & Olivas, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *ELSEVIER*, 57.

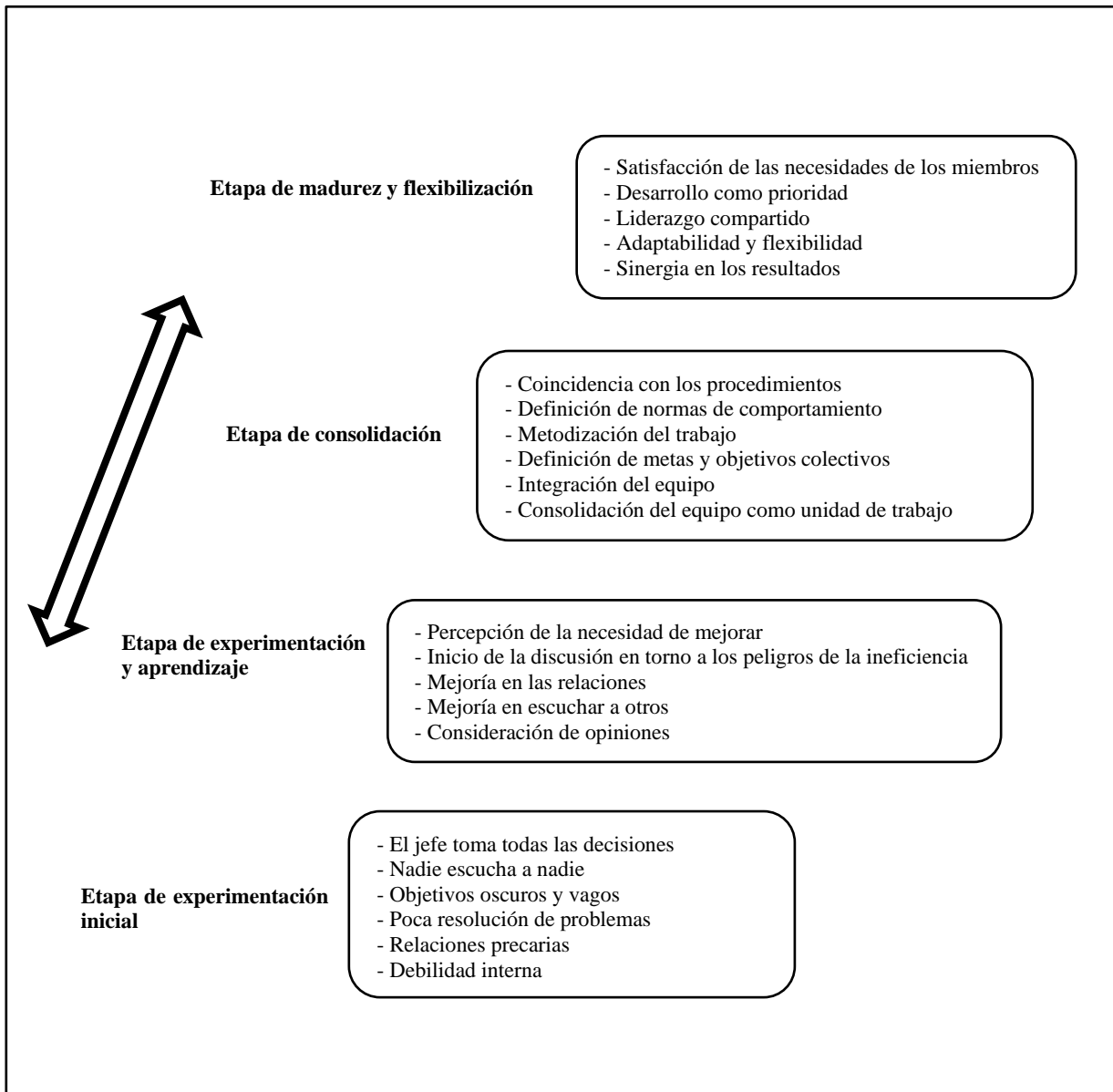
- Male, T., & Palaiologou, L. (2015). Pedagogical leadership in the 21st century. *Educational Management Administration & Leadership*, 214-231.
- Martinez, M. (2007). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas.
- Martinez, M. (2013). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Trillas.
- Máttar, J., & Cuervo, L. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL.
- Mecedo, G., & Delgado, J. (2020). Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020. *Ciencia latina. Revista multidisciplinar*, 147-185.
- Miguel, J., Garay, L., & Hinojosa, Y. (2021). El comportamiento organizacional en la gestión pública: retos y perspectivas en el ámbito latinoamericano. *Ciencia latina. Revista multidisciplinar*, 5-28.
- MINEDU. (2016). *Curriculo Nacional*. Lima.
- MINEDU. (2021). *Plan estratégico sectorial multianual, PESEM del sector educación*. Lima.
- MINEDU. (2022). *Resultados de la evaluación nacional de logros de aprendizaje*. Lima.
- MINEDU. (10 de Agosto de 2023). *Estadística de la Calidad Educativa*. ESCALE: <https://escale.minedu.gob.pe>
- MINEDU. (2023). *Guía para la gestión escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica*. Lima.
- Molina, L., Briones, I., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 4.
- Montoro, M. (2016). *Relación del comportamiento organizacional con la aparición de estrés laboral*. Piura.
- Mullins, L. (2016). *Management & Organizational Behaviour*. New York: Pearson.
- Ñaña, C. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Huancayo: Universidad Continental.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: DGP Editores SAS.
- Olugbotemi, T. (2018). *Organizational Identity a Nigerian Integrated Food processing Compañy*. Indiana.
- OpenStax. (2019). *Organizational Behavior*. Texas: XanEdu Publishing Inc.
- PCM. (2022). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*.

- PNUD . (11 de Julio de 2023). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. UNDP: <https://hdr.undp.org/content/2023-global-multidimensional-poverty-index-mpi#/indicies/MPI>
- Quispe, R. (2021). *Liderazgo educativo y comportamiento organizacional en la I.E.P. Technology Schools de Zapallal periodo 2021*. Lima.
- RELIAL. (13 de setiembre de 2023). *RED LIBERAL DE AMERICA LATINA*. [https://relial.org/wp-content/uploads/2023/05/Relial\\_ICI-2023-V04-1.pdf](https://relial.org/wp-content/uploads/2023/05/Relial_ICI-2023-V04-1.pdf)
- Ríos, A. (2020). Gobernabilidad y gobernanza en las Unidades de Gestión Educativa Local del Perú: una mirada desde el conocimiento de sus funciones. *Revista Iberoamericana de Educación*, 97-119.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Ruiz, J. I. (2015). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao.
- Sánchez, M., & Delgado, J. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia latina. Revista multidisciplinar*, 19-38.
- Sánchez, S. (2020). *Habilidades Comunicativas y Comportamiento Organizacional de los Docentes en la Comunidad Educativa" coronel Luciano Coral" Ecuador, 2020*. Guayaquil.
- Stroh, L., & Northcraft, G. (2008). *Organizational Behavior*. New Jersey: LEA Publishers.
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de Instituciones Educativas*. Lima.
- UNESCO. (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. París: UNESCO y Fundación SM.
- University of Minnesota. (2017). *Organizational Behavior*. Minneapolis: LIBRARIES PUBLISHING.
- Velásquez, R. (2018). *Comportamiento organizacional y gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018*. Huánuco.
- Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2015). *Organizational Behavior*. New York: Routledge.
- Yáñez, M., Yáñez, J., & Morocho, J. (Febreo de 2018). *Scielo*. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-89.pdf>
- Zea, D. (2020). Comportamiento organizacional del gerente educativo en la participación comunitaria. *Prohominum. Revista de ciencias sociales y humanas*, 63-72.

## ANEXOS

**Figura 1**

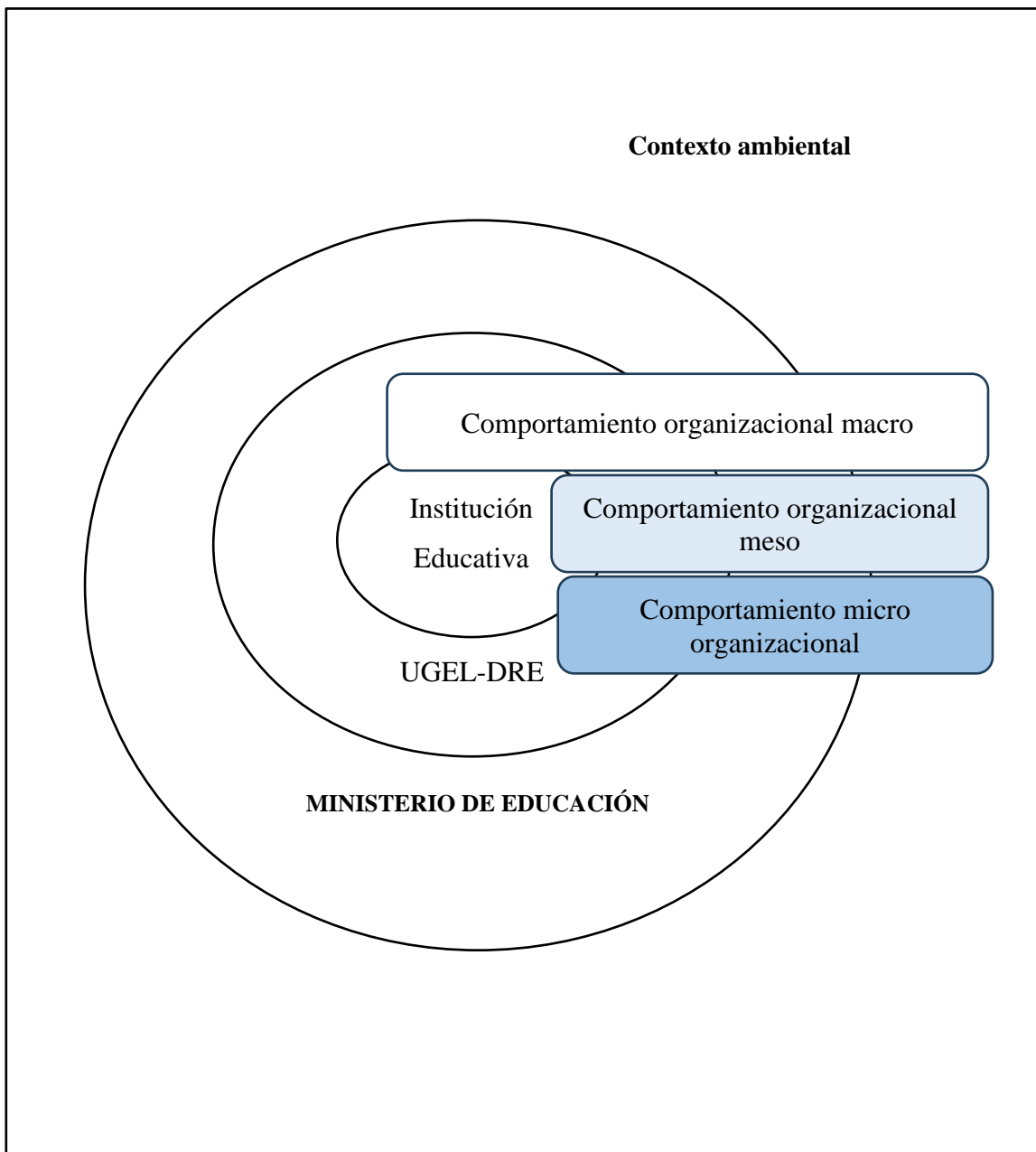
*Etapas de desarrollo de los equipos*



*Nota.* La figura muestra las etapas de desarrollo por las cuales transita un equipo y en cada etapa se determinan algunas características. Adaptado de *Comportamiento Organizacional* (p.252), por Chiavenato, 2022, McGraw Hill

**Figura 2**

*El comportamiento organizacional en las entidades públicas del sector educación peruano*



*Nota.* La figura muestra cómo opera el comportamiento organizacional en las entidades públicas del sector educación. Fuente, elaboración propia.

## Reporte de similitud – Turnitin

### Trabajo Académico - Eduardo Ramos Cueva

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Catolica de Trujillo</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.uct.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>spij.minjus.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.untumbes.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>www.bancomundial.org</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>