

Estrategias de comportamiento organizacional en educación pública

Vilma Marlene Aguilar Chuquival^{1*}, José Jorge Rodríguez Figueroa¹, Rolando Román Solís Solís¹,
Mirella Gildica Molina Riveros¹, Orlando Francisco Quispe Romero¹

¹ Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

*Autor para correspondencia: Vilma Marlene Aguilar Chuquival, vaguilarch@ucvvirtual.edu.pe

(Recibido: 24-10-2023. Publicado: 25-11-2023.)

DOI: 10.59427/rcli/2023/v23cs.2910-2917

Resumen

El artículo que a continuación desarrollaremos tuvo como objetivo el análisis de la implicancia del comportamiento organizacional del sector público en el ámbito educativo, más adelante COSPE, el cual se desarrolló bajo la metodología de revisión de 30 artículos científicos ubicados en la base de datos de Scopus, Scielo, Web of Science, ProQuest, Redalyc y Google Académico tomando en cuenta artículos publicados en los últimos 6 años. En el marco de la modernización de la gestión pública, las instituciones educativas orientan su capacidad organizacional interna buscando logros en los aprendizajes de los estudiantes bajo la dirección de un líder que gestiona con eficiencia y autonomía. El recurso humano y sobre todo su comportamiento individual y grupal es un componente importante dentro de toda organización que busca lograr los objetivos propuestos. A manera de conclusión se determina que es necesario considerar el conocimiento de los aspectos del COSPE, sobre todo en las instituciones educativas como una herramienta que le permita desarrollar estrategias para lograr un equilibrio social interno que favorezcan poder alcanzar las metas institucionales establecidas.

Palabras claves: *Comportamiento organizacional; gestión educativa; comportamiento humano; gestión organizacional.*

Abstract

The article that we will develop below had as its objective analysis of the implication of organizational behavior of the public sector in educational field, later COSPE, which was developed under the methodology of review of 30 scientific articles located in Scopus database. , Scielo, Web of Science, ProQuest, Redalyc and Google Scholar taking into account articles published in the last 6 years. Within the framework of the modernization of public management, educational institutions guide their internal organizational capacity seeking achievements in student learning under the direction of a leader who manages with efficiency and autonomy. Human resources and especially their individual and group behavior is an important component within any organization that seeks to achieve the proposed objectives. In conclusion, it is determined that it is necessary to consider knowledge of the aspects of COSPE, especially in educational institutions, as a tool that allows them to develop strategies to achieve an internal social balance that favors achieving the established institutional goals.

Keywords: *Organizational behavior; Education Management; human behavior; organizational management.*

1. Introducción

Chiavenato (2009), manifiesta que el comportamiento organizacional más adelante CO, implica el estudio del actuar de las personas de manera individual o grupal dentro de una organización. Basada en los aportes de las ciencias sociales, busca el entendimiento, la predicción y la administración del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones convirtiéndose así en un campo de conocimiento necesario para quienes lideren organizaciones educativas, de manufactura o de otra índole, convirtiéndolas en productivas, organizadas con relaciones positivas y en armonía buscando de manera conjunta el logro de los objetivos propuestos. El rol de las personas dentro de una organización brinda una visión en la cual se establecen compromisos individuales y colectivos para lograr metas y objetivos comunes, por ello la relevancia de conocer, comprender e interpretar el actuar del ser humano desde los aportes de la filosofía, sociología, psicología y administración, con la finalidad de establecer estrategias que lo motiven a mejorar su desempeño y por ende a obtener mejoras en la organización. En tal sentido nos planteamos la siguiente pregunta ¿Es relevante el conocimiento de los aspectos del COSPE para el logro de los objetivos institucionales?.

En la Constitución Política del Perú se establece que toda persona tiene derecho a recibir educación que le permita lograr una vida feliz en sociedad. Se han implementado normas desde el Ministerio de Educación con el objetivo de establecer la organización del trabajo en las entidades educativas públicas, en este sentido, los lineamientos de la Gestión Educativa permiten la priorización en la organización y en las acciones que conllevan a brindar servicios educativos de calidad haciendo uso de los instrumentos de gestión como herramientas que le permitan planificar, dirigir y evaluar lo actuado en pos de resultados positivos. La gestión escolar está basada en una gestión por resultados, comprendida por los procesos y estrategias empleadas que buscan el desarrollo integral de los estudiantes, logrando organizar las operaciones prioritarias que les permita brindar una educación de calidad (D.S. 006-2021).

Según Sánchez (2022); Jiménez (2022) las organizaciones educativas asumen responsabilidades con la sociedad, puesto que tienen la misión de formar ciudadanos éticos. Por ello necesitan afianzar su desarrollo en el potencial de las personas que lo conforman, quienes convergen en la búsqueda de la calidad realizando un trabajo conjunto, organizado, eficiente y eficaz, respondiendo a las exigencias que en la actualidad les demanda. Flores (2021); Pita (2020); Peralta et al. (2023); Hasek, (2021) Miguel (2021) en este sentido la gestión educativa busca que en cada ámbito educativo se logre un ordenamiento en la organización, los procesos y el trabajo colaborativo, que cada integrante asuma su rol como profesional pero que también sume al equipo para lograr metas y objetivos planteados de manera conjunta. En tanto, la problemática identificada es el deficiente comportamiento organizacional del sector público en el ámbito educativo. No se cumplen con los estándares de elegir a los directivos para la gestión pública para el desarrollo de sus labores de formar personas con valores, siendo la causa reiterativa el modelo de administración pública que se viene desarrollando, lo cual permite tener como objetivo lograr un eficiente CO basado en la misión y visión de las instituciones educativa públicas.

2. Metodología

El tipo de estudio que se realizó estuvo basado en los artículos científicos de revisión sistemática, de la bibliografía sobre el COSPE, el cual consistió en el desarrollo de un análisis crítico y detallado de estudios publicados en revistas indexadas, unificando los resultados individuales de diferentes estudios sobre el tema en específico para luego llegar a conclusiones. Según Vera (2009) el artículo de revisión integra la información desde un análisis individual y de conjunto, se trata de un estudio específico y crítico, que no es original, sin embargo, recopila la información más importante de un tema específico para finalmente crear una posición desde el punto de vista del autor.

La estrategia para la búsqueda de la información fue utilizar el término CO, como motor de búsqueda, en español y en inglés; además se utilizaron los operadores AND y OR y las comillas (“”) para precisar la búsqueda a través de las bases de datos Scopus, Redalyc, Scielo, ProQuest, Web of Science, Google Académico las cuales son consideradas fuentes de información confiables. En la ejecución de búsqueda se lograron encontrar un total de 52 artículos, los cuales fueron expuestos a los siguientes criterios:

a) Criterio de Inclusión:

- El artículo se encuentre vinculado con el objetivo, esto se realizó con la lectura del título, el resumen y las conclusiones o consideraciones.
- Que la revista en la que fue publicado el artículo se encuentre indexada a una base de datos confiable.
- Que el artículo haya sido publicado en los últimos 6 años, es decir desde el año 2018 a 2023.

b) Criterio de Exclusión:

- El artículo no se encuentre vinculado con el objetivo.
- Que la revista en la que fue publicado el artículo no se encuentre indexada a una base de datos confiable.
- Que el artículo haya sido publicado hace más de 6 años.

c) Organización de los Artículos:

- Se realizó el registro del título del artículo, autor (es), año de publicación, revista y base de datos en un Excel.
- Se realizó su archivamiento de los artículos en forma física y virtual para la revisión del texto completo.

Los artículos recopilados se resumen en las siguientes cantidades Scopus (4), Scielo (10), Web of Science (1), Redalyc (1), ProQuest (1) Google Academy (9).

3. Resultados

La mayoría de los artículos revisados responden a la metodología de revisión de artículos científicos, asimismo, se analizaron con una mínima parte de ellos y se abordaron bajo la revisión teórica sobre el CO. Teniendo como premisa el objetivo general que nos orienta el análisis de los artículos seleccionados podemos determinar que presentan la importancia del conocimiento del CO, para ser aplicados y obtener mejores resultados en una organización desde dos enfoques: el primero bajo un enfoque humanístico y el otro bajo un enfoque de sistemas y estructura. El estudio del CO, según Robaro (2018) es importante porque brinda conocimiento sobre cuál es el comportamiento de las personas, también nos permite predecir cuál será la reacción frente a las diferentes situaciones que se les presenta, lo que nos lleva a gestionar y garantizar el uso eficaz de los recursos humanos. Para Columba et al. (2018) el estudio del CO, como una ciencia de la administración ha sido abordado desde un extenso número de variables y subvariables, cuya tendencia por mucho tiempo fueron las relacionadas a la estructura o sistema organizacional, sin embargo, aquellas que con mayor frecuencia se pueden encontrar en las teorías o investigaciones realizadas son aquellas que se relacionan con el individuo como persona y el liderazgo del director o gerente. Finalmente, Suárez et al. (2020) concluye que ese campo de estudio revela el efecto que las personas, los grupos y la estructura tienen en el comportamiento dentro de una organización y utiliza ese conocimiento en el momento de plantear acciones para que el resultado del trabajo en las organizaciones sea efectivo.

El comportamiento organizacional bajo un enfoque humanista

Rondón (2023) sostiene que es importante recordar que las organizaciones están conformadas por personas, cada una con sus propias características, problemas, intereses y necesidades que sienten, se emocionan, sufren y que estos sentimientos repercuten en algún momento en el logro de las metas planteadas en la organización. Esta premisa la podemos corroborar desde lo mencionado por García (2021) quien manifiesta que en los últimos años la sociedad viene encaminando un nuevo concepto organizacional donde antepone a la persona en la búsqueda de la trascendencia del ser.

Alpuche & Leines (2021), por otra parte, menciona la importancia de profundizar el conocimiento del comportamiento individual, identificar cuáles son sus motivaciones y poner el foco de atención en ese aspecto que sin lugar a duda puede afectar a otros miembros y por ende a toda la organización, siendo necesario implementar programas que orienten el cambio logrando “que la motivación se convierta en acción”. Por su parte, Cañarte et al. (2017), refiere sobre la importancia de conocer a los trabajadores en el ámbito personal, pero además también recoger la opinión que ellos tienen sobre la organización, cuáles son sus perspectivas, aptitudes y cualidades. Este conocimiento ayudará al momento de asignar responsabilidades lo que le permitirá al trabajador tener mayor rendimiento.

Considerando lo mencionado en el párrafo anterior debemos tener en cuenta que no solo basta con tener el conocimiento sobre la manera cómo actúan las personas que forman parte de una organización sino que es necesario actuar sobre ello para lograr el cambio que queremos, en esa línea Acuña (2023) determina que una organización debe ser liderada y dirigida por un personal idóneo no solamente competente académicamente sino también en el conocimiento para el manejo de grupo, uso de estrategias para modificar o adecuar conductas inapropiadas considerando que estas no solamente repercuten en el logro de los objetivos y metas de la organización sino también en la vida personal del trabajador. Ferrer (2018) hace mención que el conocimiento que poseen los líderes de una organización debe ser aplicados de tal manera que tengan la capacidad de transformar y reinventar la organización en atención a las exigencias de los constantes cambios y adelantos por lo que atraviesa el mundo. Morejón (2018) menciona que el comportamiento individual que busca objetivos individuales dentro de una organización es un comportamiento negativo, puesto que es un elemento que no suma para los objetivos institucionales, por ello es necesario que el gerente o director tenga la capacidad de identificarlos para su pronta atención.

Al respecto, Zambrano (2022) afirma que las diferencias individuales, que es la manera como las personas responden ante la misma situación, dependen de sus propias características personales, producen un profundo impacto en la productividad y la conducta en el centro de labores. Luego de todo lo mencionado sobre la importancia de que el gerente o director conozca a su personal para implementar acciones que permitan un comportamiento adecuado dentro de una organización, es necesario resaltar que Ocampo et al. (2019) sostiene que los directivos deben tener una participación activa con los colaboradores, que existan espacios de interacción de manera personal así también como grupal esto conlleva a que se logre un comportamiento organizacional eficaz, que permita lograr sus metas de manera conjunta. Finalmente, Zea (2019) sostiene que el comportamiento organizacional se convierte en una herramienta usada por el gerente educativo para el logro de los objetivos desde el fortalecimiento de las relaciones interpersonales sanas entre toda la comunidad, lo que conlleva al desarrollo y transformación de la organización acorde con las exigencias.

El conocimiento del comportamiento bajo un enfoque de sistemas o estructura

Para Gómez et al. (2020) el conocimiento del comportamiento organizacional constituye un reto para la administración, debido a que impulsa a innovar los modelos de gestión de recursos humanos que logren la eficacia y eficiencia del ambiente laboral de una organización. Esto basado en la identificación de las labores que realizan los trabajadores y las responsabilidades que tienen para el logro de los objetivos propuestos, por ello, es necesario gestionar definiendo las actividades que realizan como un factor fundamental dentro del estudio del comportamiento humano. Por su parte Totonelli (2018) considera que es pertinente establecer manuales que orienten los procedimientos, los cuales deben ser de conocimiento de los trabajadores para que de esa manera todos se puedan alinear para el logro de los objetivos. Flores (2021), Macedo (2020) coinciden en mencionar que el CO, está vinculado directamente con la gestión educativa pública, con los procesos de desarrollo institucional que involucran a las diferentes áreas y personas y que el logro de las metas de la organización está sujeta al rendimiento del personal que la componen, por ello la necesidad de establecer de forma clara y precisa los procesos. Noguera (2022) afirma que la organización tiene fines establecidos, por ende, es necesario considerarla como un sistema que no puede estar cambiando sus acciones en respuesta a las variaciones de los comportamientos que se van presentando, determina además la importancia del conocimiento y la comprensión del tema para poder dirigir. Chávez et al. (2022) reconoce la importancia del estudio del comportamiento porque sirve para varios campos de las ciencias sociales y para comprender acciones, describir situaciones y procesos, comprender y controlar los procesos así también como predecir los cambios.

Velásquez (2023) considera que el CO, depende de la actitud y aptitud que tengan los directores, gerentes y administrativos en poder cumplir con las políticas establecidas a nivel de gobierno, esto sobre todo en las instituciones públicas lo que ha dado como resultado un gran avance en el CO, sobre todo en salud y educación. Ropa & Alama (2022) manifiesta que en la mayoría de las organizaciones se encuentra establecido el enfoque clásico para la gestión, este enfoque se distingue por tener énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

Campbell (2019) menciona que los modelos sistémicos del comportamiento humano y de la organización son interdependientes e interactivos, esto quiere decir que el individuo necesita de una estructura y sistema para poder actuar dentro de una organización, pero a su vez necesita también de otro entorno como son las personas con las que comparte el sistema.

Bravo (2020) evaluar la influencia de los individuos, las estructuras y las relaciones grupales en el CO, requiere examinar múltiples variables y analizar su impacto en los resultados organizacionales e incluso en las posibles relaciones causales. Cada vez más, el estudio del CO, se combina en una lógica sistemática con la gestión, el desempeño y las relaciones con diversos factores internos y externos de la empresa, debido a que las variables que caracterizan el comportamiento organizacional están relacionadas con la forma en que los individuos interactúan con los elementos organizacionales. Roselía (2016) en las organizaciones podemos encontrar individuos con diferentes niveles de educación y cultura, que interactúan con sus colegas de diversas maneras y que tienen comportamientos únicos hacia colegas que no pertenecen al mismo nivel de la estructura organizacional. Todo ello obliga a la dirección de la organización a prestar atención al comportamiento de los individuos con el fin de definir límites y reglas que faciliten la interacción en la organización para asegurar buenas relaciones entre compañeros. De acuerdo con lo anterior, la implicancia del comportamiento organizacional en las organizaciones se vuelve crucial porque esta disciplina puede conducir a la comprensión y control del comportamiento individual y grupal en la dirección de relaciones coordinadas y esfuerzos para lograr las metas organizacionales bajo el amparo de las reglas, normas y leyes de las instituciones existentes que se aplican a una organización determinada.

4. Discusión

Para establecer la discusión sobre el tema de fondo del COSPE, es necesario comparar las posturas de los autores, respecto al CO, bajo las miradas de los enfoques humanísticos y de sistema estructural, como lo sostiene; Sánchez (2022); Jiménez (2022) Flores (2021); Pita (2020); Peralta et al. (2023); Hasek, (2021) Miguel (2021) la política educativa de la Nueva Gestión Pública se enmarca en la sostenibilidad de la institución educativa así también como en las estructuras administrativas, estratégicas, pedagógicas y comunitarias, que permitan la formación de ciudadanos éticos y plenos. Dicho esto, la gestión educativa pública se convierte en el aspecto más importante para la formación de un nuevo enfoque interinstitucional en las escuelas, esto conlleva a que quienes se encuentran a cargo de las instituciones tengan conocimiento sobre gestión. Sin embargo, en la actualidad las instituciones educativas públicas en el Perú están a cargo de directivos que asumen por concurso público y que en los requisitos de postulación no exigen el conocimiento o preparación en gestión. Esto podría estar poniendo en riesgo la organización, los procesos y el clima, los cuales repercuten en el logro de los objetivos y en el comportamiento de toda la comunidad educativa.

Mientras que para los autores Robaro (2018); Columba et al. (2018); Suárez et al. (2020), el CO, como conocimiento para la gerencia o dirección de una organización cumple un papel muy importante dentro de ella, debido a que el análisis del conocimiento de las conductas de los individuos va a permitir tomar acciones ante las posibles reacciones que las personas puedan tener frente a diferentes situaciones, esto permite ejecutar las mejores estrategias a fin de que el personal reaccione de manera positiva. Actualmente en las instituciones educativas se desarrollan acciones en el marco del enfoque de una gestión por resultados, esto exige a los trabajadores lograr metas positivas en la aprendizaje, las que son medidas con pruebas estandarizadas que desde el mismo ministerio se aplican, además de la carga social que tiene la organización pues atiende a una población masiva en las aulas, cada uno con diferentes problemas como familias disfuncionales, violencia, abandono entre otros, sumado a esto la pérdida del prestigio de la figura docente frente a los padres de familia. Esta situación conlleva a que el comportamiento de las personas que laboran en una institución no sea el más positivo creando muchas veces conflictos internos, por ello, es necesario que se fortalezcan a las personas que lideran las organizaciones a fin de poder tomar las mejores decisiones en relación al manejo y organización del personal a su cargo.

En tanto los autores Rondón (2023); García (2021); Alpuche & Leines (2021); Cañarte et al. (2017) coinciden en manifestar que el elemento más importante en una organización es la persona, pero sobre todo es el comportamiento, individual o grupal, que tengan frente a las circunstancias que se pueden presentar durante el desarrollo de las actividades y con su entorno, esto tiene que ver con los procesos, estructuras, normas y reglas tanto internos como externos. Este comportamiento se debe a las propias características, intereses, motivaciones y necesidades de cada individuo que experimenta diferentes emociones como la desolación y el resentimiento, convirtiéndose en un agente que puede afectar a otros miembros y por ende a toda la organización. En los últimos años, inclusive antes de la pandemia del Covid 19, se presentaban conflictos internos en las instituciones educativas entre el personal y hasta con el directivo, esto debido al afán de cumplir los objetivos establecidos bajo el enfoque sistemático y de procesos, los cuales recurren constantemente al término de incumplimiento de sus funciones o desacato a la autoridad sin tener consideración sobre la persona como un ser, sin mediar los motivos o circunstancias que lo haya impulsado a actuar u omitir el acto de esa manera.

Para los autores Acuña (2023); Ferrer (2018); Morejón (2018); Zambrano (2022); Ocampo et al. (2019); Zea (2019), el CO, no solamente debe considerarse como un aspecto importante de conocimiento para el líder en una organización sino debe ser la herramienta para que a través de este conocimiento pueda implementar estrategias que le permita atender o modificar comportamientos que podrían alterar el cumplimiento de los objetivos. En el ámbito educativo en el afán de atender lo establecido por las normas u orientaciones que emanan del ministerio, el director considera que el personal solo debe acatar las disposiciones como se establecen, aun cuando no atienda a las necesidades de la institución, desestimando su capacidad para analizar, discernir, adaptar e innovar de acuerdo a las características de cada escuela, olvidando que toda organización debe desarrollarse de manera autónoma con una cultura organizacional propia. Surge aquí la necesidad de que las instituciones sean dirigidas por personal que tenga la capacidad de poder atender lo establecido por las reglas o normas manejando estrategias bajo el conocimiento del comportamiento organizacional de su personal.

Para los autores Gómez et al. (2020); Totonelli (2018); Flores (2021), Macedo (2020); Noguera (2022); Chávez et al. (2022) ; Velásquez (2023) ; Ropa & Alama (2022) el conocimiento del CO, se encuentra vinculado con la gestión. Esto permite establecer normas, reglas, procesos y manuales que orienten los procedimientos para el logro de los objetivos. Además, está centrado en velar por el cumplimiento de las políticas establecidas a nivel del gobierno y de la institución, es decir que el conocimiento adquirido sobre el comportamiento humano es utilizado para poder estructurar la organización de tal manera que todos deben alinearse a ella, sin embargo, no se puede negar que este enfoque ha tenido resultados en salud y educación. Si bien es cierto que una organización necesita tener una estructura y procesos claros que permitan al personal en conjunto lograr las metas planteadas, no podemos apartar el sentido de humanizar las organizaciones, es decir no solamente pensar en los resultados que se puedan tener sino también en el sujeto que pone su mayor esfuerzo para lograrlo: el trabajador.

Para los autores Campbell (2019); Bravo (2020); Roselía (2016) existe una relación recíproca entre el comportamiento de la persona y de la organización de tal manera que se relacionan entre sí. Dicho de otra manera, la persona necesita de una estructura y un sistema que lo oriente en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades dentro de una organización, pero al mismo tiempo necesita actuar de manera organizada con otras personas. Para poder conducir una organización de manera eficiente es necesario conocer y considerar los diversos aspectos y variables que caracterizan al CO, teniendo en cuenta que la dirección tiene la responsabilidad de adoptar normas y reglas que faciliten la interacción asegurando buenas relaciones entre los trabajadores.

Finalmente, el COSPE, es una disciplina que puede conducir a comprender y controlar el comportamiento individual y grupal amparado en las leyes, normas y reglas que se instauran en las organizaciones, entiéndase como el desempeño en aspectos administrativos, organizacionales, tecnológicos, sociales y culturales de los servidores públicos en el sector educativo, como lo señala la Ley General de Educación N°28044-2003 en su artículo 3, el derecho a la educación y el rol del estado garantiza el desarrollo integral desde la etapa de educación básica, concordante con el artículo 8 que tiene como principio desarrollar valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, y pleno respeto a las normas de convivencia entre los directivos y los propios estudiantes. Norma que debe tener coherencia con los enfoques de CO, desarrollados bajo el enfoque humanístico y de sistemas estructural.

Entre las herramientas de gestión del sector educativo se encuentra el reglamento interno, (D.S N° 011-2012-ED), documento que regula el comportamiento al interior de las organizaciones e instituciones educativas que promueven un ambiente favorable para la convivencia democrática y el logro de las metas establecidas. Es una herramienta que se construye para gestionar las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa, atendiendo a sus propias características, sin embargo, no se le concede la importancia del mismo, no se le da el uso correspondiente. Existe simplemente por ser un instrumento obligatorio que toda institución debe tener como parte de su gestión, esto se evidencia cuando existen comportamientos inadecuados por parte de algún miembro de la comunidad el cual no es abordado desde lo establecido en el reglamento. Entonces, es necesario comprender la importancia de conocer los diferentes aspectos del comportamiento organizacional, para lograr que el CO sea aplicado en forma eficiente y eficaz, como se ha señalado en los artículos de revisión con el enfoque de la aplicación de estrategias que le permita atender o modificar comportamientos para lograr los objetivos, como lo sostiene (Acuña, 2023; Ferrer, 2018; Morejón 2018; Zambrano, 2022; Ocampo et al. 2019; y Zea, 2019).

5. Conclusiones

Se concluye que, es importante que el conocimiento del CO sea considerado como una herramienta fundamental para el manejo de la convivencia y el desarrollo de las actividades en el marco de una cultura organizacional, conocer los intereses, expectativas y motivaciones de las personas que trabajan en una institución educativa pública puede evitar conflictos organizacionales futuros que a la larga solo originan ansiedad, estrés, desmotivación, entre otros. Lo cual afecta el desempeño, en tal sentido para superar estas deficiencias del CO, se debe gestionar teniendo como base legal la Ley General de la Educación N°28044. Los directivos deben realizar el abordaje para regular el COSPE mediante las normas, reglas y procesos establecidos siguiendo los lineamientos que se dan a nivel de gobierno pero también a nivel institucional, atendiendo sus propias características, sin descuidar el aspecto humano de la organización, es decir tener en consideración que las personas que aportan con su tiempo y conocimiento profesional al logro de los objetivos institucionales, son seres que sienten, piensan y tienen diferentes formas de reaccionar ante un mismo acontecimiento, lo cual se requiere brindar cierta autonomía al sector educación para superar los grandes problemas de aprendizaje sufrido durante el Covid19, diseñando estrategias para mejorar las estructuras del CO y así lograr los objetivos institucionales. Por lo tanto, para lograr un COSPE positivo es necesario que las posturas de los autores analizados en este artículo se vinculen estrechamente, es decir, que una organización esté regida por normas y procesos que deben cumplirse, pero a su vez debe estar dirigida por un líder comunicativo, socialmente sensible y que conozca al personal con el que trabaja para que esto le permita tomar las mejores decisiones en la organización para el logro de los objetivos institucionales. Todo ello basado en la importancia de las personas en función a los procesos, normas, reglas y considerando que los años anteriores por efectos del Covid19, han dejado consecuencias en el comportamiento de las personas. De acuerdo a los enfoques teóricos desarrollados en la discusión, deben ser aplicados cada uno de ellos previa planificación y diagnóstico de acuerdo a las necesidades.

6. Referencias bibliográficas

- Acuña, R. (2023) Relevancia del comportamiento en el centro laboral para alcanzar metas organizacionales. Revista Gestión en el Tercer Milenio, 417-426.
- Alpulche, E. & Leines L., (2021) El análisis del comportamiento organizacional: una perspectiva desde la activación en el marco de la COVID-19 Revista Gestión y estrategia, 79-91.

- Bravo, Columba, Hernández, A., Negrin, E., & Palacios, A., (2020) Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 900-919.
- Campbell, A., (2019) Paradigma de la complejidad, comportamiento humano organizacional. *Revista FACCEA*, 149-157.
- Cañarte, L., Moreira L., Baque, M., & Cantos, M., (2017) El comportamiento organizacional en su entorno hacia la actitud y conducta del ser humano para lograr ventaja competitiva en el desempeño laboral. *Revista Polo del Conocimiento*, 156-172.
- Chávez, J., Martínez, H., Martínez, G (2022) Comportamiento Organizacional en el ámbito educativo: Reflexiones. *International Journal of Good Conscience*, 1-14.
- Chiavenato, I., *Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito en las Organizaciones*. Segunda edición (2009). Mexico.
- Columba, C., Sarmentero I., Gómez, O. & Falcón, O., (2018) Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional, *Revista Ingeniería Industrial*, 92-100.
- Ferrer, R. (2018) El comportamiento organizacional gay su relación en los procesos de innovación tecnológica. *Revista de investigación en Ciencias Sociales y Humanista ACADEMO*, 169-179.
- Flores, H., (2021) La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-27.
- García, G., (2021) Ensayo del Comportamiento Organizacional. *Revista Eruditos*, 75-86.
- Gómez, I., (2020) Comportamiento Organizacional de las Empresas Públicas. *Ciencias Económicas y Empresarial*, 955-974.
- Hasek, R.& Ortiz, L., (2022) Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa *Revista Internacional*. *Revista Internacional de Investigación*. *Ciencias Sociales*, 405-416.
- Jiménez, K., (2022) Una visión del paradigma de la educación en la dualidad de la gestión de la educación como parte del proceso educativo *Revista Innovaciones Educativas*, 156-168.
- Macedo, G.,& Delgado, J., (2020) Comportamiento Organizacional en la Gestión Educativa. *Ciencia Latina Revista Científica*, 1256-1277.
- Miguel, J., Hinostroza, Y., Garay, L., Mavila, J. & Mavila, J. (2021) El comportamiento organizacional en la gestión educativa pública: retos y perspectivas en el ámbito latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica*, 7605-7628.
- Morejón, M., (2018) Comportamiento organizacional análisis a partir de su aplicación. *Revista Enfoques*, 1-17.
- Noguera, A. & Castro, G., (2021) La relación organización-entorno, aportes desde la ontología evolutiva de Kurt Dopfer: la organización como un sistema de reglas. *Revista Cuadernos de economía*, 409-426.
- Ocampo, W.,Huilcapi, N., & Cifuentes, A.,(2019) La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Mundo de la investigación y el conocimiento*, 114-137.
- Peralta, M., Horna, E., Horna, E., Horna, E. & Heredia, F., (2023) Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 634-645.
- Pita, B., (2020) Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Revista Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 139-152.
- Rondón, E., (2019) Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria *Revista Cientific*, 101-119.
- Roselía, M. (2016) Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 99-111.

- Robaro, A., M. O. M., & Oginni, B., (2018) Comportamiento Organizacional Teoría de la Gestión. Archives of Business Research, 1-10.
- Ropa, B., & Alama, M., (2022) Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción, Revista Científica de la UCSA, 81-103.
- Sánchez, A. (2022) Sentido de las organizaciones educativas en el presente siglo. Revista Educación y educadores, 1-18.
- Suárez, I., Tinajero, M., & Jácome, I., (2020) Comportamiento organizacional y su papel en la gestión de negocios. Revista Publicando, 1-8.
- Totonelli, L. (2018) Consideraciones sobre la formalización sobre la formalización del Comportamiento Organizacional. Revista Ciencias Administrativas, 85-92.
- Velásquez, M., Carvajal, G. & Lemoine, F., (2023) El Comportamiento Organizacional: una reflexión en el contexto de instituciones públicas y privadas en el Ecuador. Revista de Gestao e Secretariado Management and Administrative Professional Review, 12377-12390.
- Vera, O., (2021) Como escribir artículos de revisión. Revista de Medicina La Paz, 63-69.
- Zambrano, R., Rivas, L., & Mendoza, W., (2022) Comportamiento Organizacional y Capital Humano. Revista Científica SAPIENTIAE, 27-32.
- Zea, D. (2019) Comportamiento Organizacional del gerente educativo en la participación comunitaria. PRO-HOMINUN Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 63-72