



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE MAESTRIA Y DOCTORADO

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PARA MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL EN LA I.E.I. N° 536 “PAUL
HARRIS”-SULLANA, PERIODO 2013 – 2014.**

TESIS

**TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN: MENCIÓN *GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATEGICA***

AUTOR:

Br. MONICA ALEJANDRA ICANAQUE MENDOZA

ASESOR

Dr. Cs. JORGE CASTRO KIKUCHI

Lambayeque, octubre de 2014

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA
MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL EN LA I.E.I. N° 536 “PAUL HARRIS”-
SULLANA, PERIODO 2013 – 2014.**

**TESIS PRESENTADO A LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO DE
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATEGICA**

APROBADO POR:

.....
Dr. WILSON WALTER LOZANO DÍAZ.
PRESIDENTE

.....
M.Sc. EVERT JOSÉ FERNANDEZ VÁSQUEZ.
SECRETARIO

.....
M.Sc. ALFREDO PUICAN CARREÑO
VOCAL

.....
Dr.JORGE CASTRO KIKUCHI
ASESOR

DEDICATORIA

*El presente trabajo está dedicado a
mi hija Maria José
con todo mi amor.*

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la sabiduría e inteligencia para poder concluir este trabajo. A mis padres por su apoyo constante. A mi hija por su paciencia y aliento para desarrollar La presente investigación y lograr este anhelo.

INDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
INDICE.....	5
RESUMEN.....	6
SUMARY.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO I.	
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	12
1.1. Ubicación.....	12
1.2. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio: Gestión Institucional.....	16
1.5. Situación histórica contextual del objeto de estudio: Gestión Institucional.....	16
Metodología.....	24
CAPITULO II	
MARCO TEORICO CIENTIFICO.....	26
2.1. Antecedentes.....	26
2.2. Base teórica- conceptual.....	27
2.2.1. La Organización.....	27
2.2.2. Teoría de las organizaciones de Drucker.....	34
2.2.3. Teoría del desarrollo organizacional.....	37
2.2.4. Gestión Educativa Institucional.....	57
2.3. Definición de términos.....	59
CAPITULO III	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	62
1.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	62
3.2- Diagnostico.....	72
3.3. PROPUESTA TEORICA.....	73
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFIA.....	89
ANEXOS.....	91

RESUMEN

Palabras claves: clima, desarrollo organizacional, organización.

El campo del desarrollo organizacional (DO) trata sobre el desarrollo, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización con un fin de desarrollar más la organización y ser más reconocida. Se da énfasis al capital humano dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando una meta desde la institucionalidad. Además es una herramienta que por medio del análisis interno permite obtener información para guiar o adoptar una estrategia o camino rumbo a un cambio. A través de éste, se logra la eficiencia de todos los elementos que la constituyen y así lograr el éxito planteado El problema de investigación es ¿De qué manera una propuesta de un programa de desarrollo organizacional para mejorar la gestión institucional en la I.E.I. N° 536 “Paul Harris”-Sullana, periodo 2013 – 2014?, el objetivo general Elaborar y aplicar una propuesta de un programa de desarrollo organizacional para mejorar la gestión institucional en la I.E.I. N° 536 “Paul Harris”-Sullana, periodo 2013 – 2014, Los objetivos específicos: Diagnosticar las características de la gestión institucional existentes en la I.E.I N° 536 “Paul Harris”-Sullana. Identificar las teorías de desarrollo organizacional que permitan mejorar la gestión institucional. Proponer estrategias de desarrollo organizacional para la mejora de la gestión institucional de la I.E.I N° 536 “Paul Harris”-Sullana. la hipótesis de investigación Si se elaborar y aplica una propuesta de un programa de desarrollo organizacional para mejorar la gestión institucional de la I.E.I N° 536 “Paul Harris”-Sullana Piura, periodo 2013 – 2014 entonces se desarrollara un clima institucional adecuado se fortalecerá los valores institucionales y se alcanzaran los objetivos institucionales.. Las teorías que sustentan la propuesta se basan en la teoría de las organizaciones de Drucker, Teoría del desarrollo organizacional, la metodología de la investigación es propositiva, se arribó a la siguiente conclusión La formulación de esta propuesta permitirá mejorar la gestión institucional logrando de forma positiva que la institución se adapte al cambio.

SUMARY

Keywords: climate, organizational development, organization.

The field of organizational development (DO) deals with the development, functioning and effectiveness of human relationships within an organization in order to further develop the organization and be more recognized. Emphasis is placed on human capital, energizing processes, creating a style and pointing out a goal from the institutional framework. It is also a tool that through internal analysis can obtain information to guide or adopt a strategy or path towards change. Through this, the efficiency of all the elements that constitute it and achieve success is achieved. The research problem is: How a proposal for an organizational development program to improve institutional management in the I.E.I. No. 536 "Paul Harris" -Sullana, period 2013 - 2014 ?, the general objective Elaborate and apply a proposal for an organizational development program to improve institutional management in the I.E.I. No. 536 "Paul Harris" -Sullana, period 2013 - 2014, The specific objectives: Diagnose the characteristics of the institutional management existing in the IEI N ° 536 "Paul Harris" - Sullana. Identify the theories of organizational development that allow to improve the Institutional management. Propose organizational development strategies to improve the institutional management of I.E.I No. 536 "Paul Harris" -Sullana. the research hypothesis If a proposal for an organizational development program to improve the institutional management of the IEI N ° 536 "Paul Harris" -Sullana Piura, 2013-2014 period is developed and applied, then an adequate institutional top will be developed. Institutional values and institutional objectives will be achieved. The theories that sustain the proposal are based on the theory of Drucker's organizations, Theory of organizational development, the methodology of the research is proactive, the following conclusion was arrived at The formulation of this The proposal will improve institutional management, achieving positively that the institution

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional, al que con frecuencia se le denomina como DO, no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados. En otras palabras, el desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas. En el DO, el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos. Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como: Respeto por las personas. Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso. Confianza y apoyo. La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario. Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica. Confrontación. Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente. Participación. Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones

En la actualidad, el tema del desarrollo organizacional (do) en las organizaciones ha venido cobrando importancia dentro del ámbito organizacional, una vez que se ha comprendido lo determinante que resulta para una organización contar con una cultura sólida y ampliamente difundida entre sus actores. Asimismo, se ha logrado entender que las culturas fuertes y solidas no se crean y se mantienen por sí mismas, sino que la organización y los actores organizacionales tienen encomendada la tarea de conservar, transmitir e incluso modificar dicha cultura cuando sea necesario.

De acuerdo a la teoría de las organizaciones, las organizaciones como entes sociales desarrollan diferentes tipos de relación entre sus miembros y el entorno, estos afectan de diversa forma a las organización, puede presentar la

cohesión de los miembros de la organización en el cual se comprometen al logro de los objetivos institucionales o en su el logro de los objetivos.

Así mismo el entorno interno de la Institución educativa debe consolidar un clima donde la comunicación llegue de forma adecuada y cada miembro de la organización conoce su lugar y desempeño. Cuando se fractura la cultura de una organización (su sistema interno de creencias, valores y métodos) la productividad decae. La cultura organizacional en problemas es aquella que se aleja del bien común para centrarse en un egocentrismo. En otras palabras, en una institución que está en problemas, los trabajadores dejan de esforzarse en nombre de la organización; hacen lo que les exige su empleo, nada más, y esa actitud afirma no fomentar el crecimiento de la organización;

La institución educativa “Paul Harris” se encuentra ubicada en el A.A.H.H. Cesar Vallejo de la provincia de Sullana, en la zona urbana marginal de la misma, presenta la siguiente característica polémica. Se observa en el proceso de gestión institucional de la institución educativa El siguiente diagnóstico: **Aspecto normativo**, No se conoce la normatividad vigente. Deficiente acceso a las directivas de la unidad de gestión. No se fomenta el respeto a las normas. Las directivas internas son imprecisas **Aspecto Gestión institucional**. No hay buenas relaciones humanas No se proyecta una adecuada imagen institucional. Deficiente gestión institucional Documentos de gestión desfasados No se desarrolla un acompañamiento pedagógico eficaz. **Aspecto pedagógico**. Bajo rendimiento académico Indisciplina escolar. Ausencia de liderazgo pedagógico. El problema de investigación es el siguiente ¿De qué manera una propuesta de un programa de desarrollo organizacional para mejorar la gestión institucional en la I.E.I. N° 536 “Paul Harris”-Sullana, periodo 2013 – 2014? El objetivo general se define de la siguiente forma Elaborar una propuesta de un programa de desarrollo organizacional para mejorar la gestión institucional en la I.E.I. N° 536 “Paul Harris”-Sullana, periodo 2013 – 2014. Los objetivos específicos: Diagnosticar las características de la gestión institucional existentes en la I.E.I N° 536 “Paul Harris”-Sullana. Identificar las teorías de desarrollo organizacional que permitan mejorar la gestión institucional. Proponer estrategias de desarrollo organizacional para la mejora de la gestión institucional de la I.E.I N° 536 “Paul Harris”-Sullana.

La hipótesis es la siguiente Si se elabora una propuesta de un programa de desarrollo organizacional para mejorar la gestión institucional de la I.E.I N° 536 “Paul Harris”-Sullana Piura, periodo 2013 – 2014 entonces se desarrollara un clima institucional adecuado se fortalecerá los valores institucionales y se alcanzaran los objetivos institucionales.

La presente investigación está estructurada en tres capítulos el Capítulo I denominado Análisis Del Objeto De Estudio desarrollan los aspectos cómo evolucionó históricamente del objeto de estudio, las características del mismo, la metodología empleada en el presente trabajo la metodología a empleada está basada en métodos cuantitativos y I. cuantitativos.

El capítulo II Marco Teórico está estructurado por los antecedentes estudio previos a esta investigación las teorías como la teoría del desarrollo organizacional la teoría de las organizaciones.

El tercer capítulo abarca la aplicación de los instrumentos de acopio de formación como es un encuesta estructurada a los docentes procesada por estadística descriptiva simple presentándose los resultados en tablas y gráficos estadísticas con su respectiva dentro de interpretaciones la propuesta y si se contienen fundamento teórico de la misma estrategias de desarrollo organizacional que son claras en base a un diagnóstico de liderazgo transformador y se establecen la relación entre el diagnóstico y las técnicas a emplear.

La metodología empleada está enmarcada en el paradigma socio crítico, esquema propositivo, siendo las técnicas empleadas la revisión bibliográfica, y la encuesta para conocer los aspectos de la gestión de la institución.

Se puede concluir que desarrollaron programa de desarrollo organizacional en una institución educativa va a afectar de forma directa la gestión institucional mejorando el clima institucional porque simplemente a la participación del docente y de los demás actores educativos la participación es activa y la organización se vuelve inteligente esperando que el presente trabajo sirva para futuras investigaciones se pone a consideración.

La Autora

CAPITULO I

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.3. Ubicación.

La I.E. N° 536 “Paúl Harris” de Sullana se encuentra ubicada en el A.A.H.H. “CESAR Vallejo” del Distrito de Sullana, provincia de Sullana, Región Piura

1.3.1. Breve historia de la localidad de Sullana.

Hoy en día la Ciudad es un centro urbano-comercial-administrativo y financiero, la cual se precia de ser una de las ciudades más grandes y desarrolladas del país. Su valle, irrigado por el Río Chira, permite tener una intensa actividad agrícola en productos para la exportación y para el consumo nacional y también configura un espacio natural y turístico digno de admirar. Rodeada por la cordillera de Amotape, la ciudad de Sullana es la segunda ciudad en importancia demográfica y socioeconómica de la Región Piura; a consecuencia de esto, la ciudad de Sullana ha llegado a consolidarse como la cuarta ciudad más importante de la costa norte del Perú y la décima segunda ciudad en importancia a nivel nacional. Aunque puede ser concebida como una sola ciudad, Sullana no constituye una sola unidad administrativa; más bien es el núcleo o principal centro urbano de un área conurbada que se extiende sobre un territorio de 1,985.32 ha; y está conformada por 3 municipios de la provincia, de los cuales dos se encuentran completamente conurbados, mientras que el último se encuentra parcialmente conurbado debido en parte por la separación natural que hace el río Chira. La Ciudad al poseer una ubicación estratégica dentro de la región se convierte en el eje central de desarrollo de esta; y a la vez es el eje central vial de comunicación con las Provincias de Piura, Paita, Talara, Ayabaca, el Departamento de Tumbes y la vecina República del Ecuador.

1.1.2. Reseña histórica de la Institución Educativa Inicial N° 536 "PAUL HARRIS".

La Institución Educativa Inicial N° 536 "PAUL HARRIS", inicia sus labores en 1996. Fue creada con resolución directoral N° 02415 de fecha 29 de diciembre de 1995, el 21 de marzo del año 1996 se apertura este centro de educación inicial N° 536 Sullana, con Resolución Directoral N° 00310-96 a cargo de la Profesora y Directora encargada Alicia Jiménez Campos.

Mediante gestión realizada en conjunto con la Teniente Gobernadora y la Dirección del colegio se logró que la Gerencia Subregional Luciano Castillo Colomna culminara el acabado de las dos aulas en 1997. Fue así como el 27 de Mayo de 1997 se inauguraron las primeras aulas culminadas con las que contó este centro educativo.

Por resolución Directoral N° 00378 del año 1997 se asignó una plaza en calidad de contrato a la Profesora Francisca Inés Castro Campos quien asumió el cargo de docente del aula de 4 años. Al año siguiente en 1998 con RD N° 00361 del 9 de Marzo en calidad de Reasignada toma la plaza vacante anterior la Profesora Haydee del Pilar Herrera Sandoval.

Hacia 1999 se integra a la familia escolar en calidad de contratada un personal administrativo, Sra. Gloria Zapata Reyes.

En Julio del 2002 por RD N° 02232 se integra a nuestra institución la profesora Antonieta Melitina Ruiz Ruiz, la misma que se hizo cargo de otra aula y al no haber ambiente físico ocupó el Salón Comunal como aula donde prestaba servicios a sus alumnos.

En el mes de Abril con recursos propios de los PP.FF. y el apoyo de algunas instituciones se construyó la tercera aula de esta institución educativa, estructura con la que presta servicios a la comunidad Vallejana.

En el año 2004, al ser nombrada en otro Centro Educativo la Sra. Que ocupaba la plaza de Personal Administrativo, fue reemplazada por el Sr. Alexander Flores Chiroque en calidad de contratado con RD 002829 del 22 de Noviembre del 2004.

En Agosto del 2006 asume la Dirección de la I.E. a la profesora Antonieta Melitina Ruiz Ruiz con R.D. 002336 en reemplazo de la anterior encargada de la Dirección Prof. Alicia Jiménez Campos.

En el mes de Noviembre del año 2006 con R.D. N° 2688 es nombrado el Sr. Alexander Flores Chiroque como Personal de Servicio II.

En la Gestión de la Directora (e) Profesora Antonieta Melitina Ruiz Ruiz, luego de varias gestiones, con el apoyo de los PP.FF. y docentes, obtiene la asignación mediante R.D. 0002814 del 1 de Diciembre del 2006, el nombre de PAUL HARRIS a la institución Educativa Inicial N° 536 del A.H. "Cesar Vallejo".

Durante el año 2007 hasta el mes de diciembre la Dirección estuvo a cargo de la Profesora Antonieta Melitina Ruiz Ruiz, En el año 2008 Asume la Dirección de la I.E.I. 536 Paul Harris la Señora Docente Haydee del Pilar Herrera Sandoval que con el apoyo de APAFA, docentes y presupuesto del gobierno central se logró la construcción de los servicios higiénicos e incrementando la población Infantil para apertura el aula de 3 años.

Actualmente la I.E. Paul Harris, tiene grandes necesidades urgentes como: la ampliación de servicios higiénicos, 2 aulas para atender a niños de 3 y 4 años, una plataforma con su techado, juegos recreativos la construcción del Cerco Perimétrico que brinde garantía y seguridad a los niños de la Comunidad Vallejana, entre otras necesidades menores. Estos Proyectos en cuestión deseamos de todo corazón hacerlos realidad en la brevedad posible el año 2012 para brindar un mejor servicio educativo a la Población de educandos del A.H. Cesar Vallejo de Sullana.

En el año 2008 permutó la Señora Angélica María Dios Valladolid en reemplazo de la Señora Antonieta Ruiz Ruiz teniendo con resolución directoral N° con fecha 01 marzo teniendo a cargo la sección de 4 años y en el presente año lleva a los niños de 5 años. La Señorita Marta Pintado Saguma se integra como auxiliar de educación a la I.E (Contratada por UGEL) con resolución directoral N° la APAFA contrata a dos profesores para el dictado de

los talleres (Danza e Inglés) a cargo de la profesora Carolina Mercedes Villón Cruz y el profesor Carlos Enrique Estrada Chunga.

Actualmente se está gestionando y Coordinando los últimos detalles para la viabilidad del expediente técnico de la I.E. con el apoyo de los docentes y algunos miembros de APAFA.

Así mismo se recibió partida presupuestal De La Obra **“Mejoramiento Del Servicio Educativo En La I.E.I. N° 536 “Paul Harris**, con el apoyo de la CTAR y APAFA, se construyó dos ambientes (Aula y dirección).

En el 2011, se asignaron tres profesoras contratadas por el estado para atender a niños de 3 y 4 años, en el aula Bondad la profesora Ida Monica Alejandra Icanque Mendoza en el aula Cariñosos la profesora Sandra Saavedra Oblea y el aula Amistad la profesora Yessica Paola Flores Puescas y se incrementó dos plazas de auxiliares quedando según concurso interno la señora Yenny Ferrer Tineo y la señorita Mayra Coronado Rivera.

En la actualidad se aprobó el proyecto de Construcción y está en fase final requerimiento presupuestal y próxima construcción para así contar con una nueva infraestructura.

En el año 2012, se asignaron tres docentes por concurso de contrato (Mercedes Reynosa Zúñiga, Milagros Santiago Dioses, Jessica Flores Puescas.), así mismo la Sra. Angélica María Dios Valladolid solicito licencia sin goce de haber, llegando en su reemplazo la Sra. Magaly Castillo Alzamora, en el contrato de auxiliares las mismas del año pasado.

En el año 2013, asignaron tres docentes por concurso de contrato (Milagros Santiago Dioses, Sandra Saavedra Oblea, Lorena Irene Rodríguez Sandoval) y las auxiliares contratadas por UGEL (Mayra M. Coronado Rivera, Martha Pintado Saguma, Viviana Yarleque Sánchez).

Así mismo en el presente año se trabajó por el turno de la tarde en la IE N° 14790 “María Ignacia García de Gózales”, instalaciones prestadas por motivos de construcción de nuestra IE, esperando para el año 2014 hacer uso

de las nuevas infraestructura, construida por la Sub Región de obras “Luciano castillo Colonna.

Infraestructura de la I.E. Inicial N° 536 "PAUL HARRIS", La Institución educativa Cuenta con 6 aulas, una batería de baños para los estudiantes, una dirección, sala de profesores, secretaria, un almacén y con cerco perimétrico y patio de juego para los niños.

1.1.4. Docentes y personal administrativo de la I.E. Inicial N° 536 "PAUL HARRIS",

• Docentes	:	06
• Personal Auxiliar (PP.FF)	:	03
• Personal De Servicios	:	01
• Personal De Talleres	:	02

Estudiantes de la I.E. Inicial N° 536 "PAUL HARRIS

Los alumnos son 180 distribuidos en seis secciones de 30 alumnos cada uno de ambos sexos.

1.4. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio: Gestión Institucional.

De acuerdo a Robbins Stephen (1987), que plantea que la cultura organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años ochenta hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones y convirtiéndose en un recurso de relevada importancia estratégica, encontrándose cada vez, más autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción, y sus componentes son “cults” (cultivado) y “ura” (acción, resultado de una acción); pertenece a la familia “cotorce” (cultivar, morar) y “colows(colono, granjero, campesino).La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además,

modos de vida, ceremonias, arte, tecnología, invenciones, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias

Este concepto se refirió por mucho tiempo, a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, dos consultores llamados Tom Peters y Robert Waterman, adoptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Como anteriormente se mencionó, la cultura organizacional a partir de las últimas dos décadas ha dejado de ser un concepto basado en las características de los individuos de esa época, experimentando un cambio, porque ha sido adoptada por las organizaciones, sin ser un elemento más en ésta, sino que se considera como una parte íntegra en el proceso administrativo; por lo tanto, se identifica a la organización como cultura porque ésta tiene personalidad, ya que puede ser rígida o flexible e innovadora o conservadora. El concepto de desarrollo organizacional (D.O.) aparece en el mundo académico y profesional hacia el fin de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para este autor el proceso de DO es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento (Grieves, 2003). En los últimos 30 años esta concepción del DO ha experimentado una evolución que ha traído a la mano una serie de nuevos conceptos y premisas que, si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época. Siguiendo el análisis histórico del concepto que efectúa Grieves (2003), entre los aspectos que se han acentuado con el paso del tiempo y la acumulación de experiencias se puede mencionar los siguientes: (a) el sustento básico del proceso de DO es el cambio en el comportamiento humano y no sólo en los recursos o la infraestructura. (b) el proceso de DO promueve cambios integrales en la organización y no tan sólo cambios sectoriales. (c) el aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo es un proceso crucial en el desarrollo de una organización, por lo que la administración del aprendizaje es un requisito para

el éxito de cualquier iniciativa de DO. (d) los métodos de las ciencias del comportamiento, en particular la investigación-acción, son los más apropiados para la conducción del proceso de DO.

Por otro lado, algunos aspectos que han cambiado con el tiempo son:

- (a) hay un creciente énfasis en considerar que el DO no acontece en virtud de una planificación central, sino más bien es un proceso que emerge desde diversos puntos de la trama de relaciones en la organización y su entorno, por lo que el papel de los directivos ahora se convierte más en el de “administradores del caos” que en el de impulsores del proceso.
- (b) el DO tiene lugar cuando existen las condiciones para que el proceso mismo ocurra de manera colaborativa, más que jerárquica, involucrando no sólo a los miembros de la organización, sino además a los “socios significativos” o “partes interesadas” que están en relación con la organización.

Por último, siguiendo a Grieves, algunos aspectos que constituyen novedad en la concepción original del DO son: (a) existe una creciente aceptación que el DO consiste en una transformación de la cultura organizacional, lo que implica transformaciones en las premisas culturales que enmarcan el comportamiento de los individuos, así como en las conversaciones y los significados que son posibles en la organización y su entorno. (b) el DO, como marco conceptual, ha abrazado de manera decidida los valores humanistas, bajo el entendimiento que el desarrollo de la organización consiste en el desarrollo de las personas que la constituyen. El interés por el DO se ha intensificado desde su aparición hasta ahora. En este breve lapso han aparecido una variedad de movimientos que bajo diversas denominaciones han puesto de relieve los elementos básicos del DO. Tal ha sido el caso del movimiento por la Excelencia liderado por Drucker, el movimiento por el Control Total de la Calidad, la Reingeniería de Procesos, el Downsizing y más recientemente las Organizaciones que Aprenden y la Administración del Conocimiento. Este aparente entusiasmo tiene lugar, de manera notable, al mismo tiempo que se intensifica la globalización del modelo de mercado como sistema económico. Lo interesante del caso es que el DO no aparece como una respuesta, o una reacción contraria a la expansión del modelo de mercado, sino como un recurso que a lo menos es un complemento, cuando no un

ingrediente esencial del éxito en el mercado, como lo atestiguan las más exitosas compañías en el mundo citadas con frecuencia en los textos de divulgación de estas ideas.

Precisamente este fervor por el DO que manifiestan los que son exitosos, nos debería mover a reflexionar de la necesidad de difundir esta concepción en las organizaciones de una economía en desarrollo como es la de nuestro país y en especial de nuestra región. Por una parte, el DO es una filosofía que promueve la efectividad en las organizaciones, por lo que es necesaria para las organizaciones que deben insertarse y sobrevivir en un mundo crecientemente globalizado. Por otra, el DO promueve que la efectividad se logra sólo a través del mejoramiento del capital humano de las organizaciones, por lo que también tiene un impacto determinante en la calidad de vida de las personas. La realidad, sin embargo, nos muestra que en la mayor parte de las organizaciones de nuestro medio está enfocada en los recursos, en la infraestructura y en la tradición de sus procesos, sean estos de tipo industrial o administrativo. En nuestra experiencia académica y por los medios de comunicación, hemos podido apreciar que las organizaciones en las que se percibe sus posibilidades de desarrollo a partir del desarrollo de las personas son excepciones, o quizá rarezas en el ambiente. Los procesos de la organización no son vistos como interconexiones entre personas, sino como pasos impersonales efectuados por las máquinas o el flujo administrativo. El foco preferente se dirige hacia el rendimiento o la productividad, no hacia el aprendizaje y el mejoramiento. Las personas son vistas como recursos y no como gestores de mejoramiento o protagonistas de la efectividad. Podría decirse que desde esta perspectiva la mayor parte de las organizaciones en nuestro medio aún está en un estado de subdesarrollo. Posiblemente uno de los obstáculos al desarrollo en las organizaciones consiste simplemente en el peso de la tradición. Hay un clásico aforismo norteamericano que dice “si no está roto, para qué arreglarlo (if it ain't broken, why fix it?)” que podría reflejar el estado de homeostasis en el que parecen desenvolverse muchas de nuestras organizaciones. Por ejemplo, hay empresas que pueden operar con un relativo éxito, ya sea sin mayor competencia o teniendo bien controlada a su competencia, operando con procesos que conocen bien y para los cuales

tienen la gente calificada, sin grandes sobresaltos financieros; si algo pasa que perturba la homeostasis se hace algún ajuste de costos y se arregla el problema localmente a fin de restituir la normalidad. Sin embargo, cuando se les instala un competidor poderoso o deben enfrentar competidores foráneos, muchas veces no tienen la capacidad para reaccionar a tiempo y sucumben. Este fue el destino de grandes empresas regionales, así como también el de un sinnúmero de pequeños establecimientos comerciales que fueron extinguidos por el poder de los centros comerciales y las multitiendas. También puede haber obstáculos al desarrollo que se explican directamente por “desinteligencia organizacional”. En muchos casos la organización como colectivo carece de capacidades o conocimientos referidos a aquellos procesos que promueven o sustentan el desarrollo de la organización y le permiten enfrentar con ventajas comparativas los imprevistos del mercado o de otros ámbitos de la sociedad en la que operan.

1.5. Situación histórica contextual del objeto de estudio: Gestión Institucional.

La cultura es el “conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores y las creencias. La cultura da al hombre la capacidad de reflexión sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. Por ella es como discernimos los valores y realizamos nuestras opciones. Por ella es como el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevos significados y crea obras que lo trascienden”. (UNESCO. 1982)

“De acuerdo con Benveniste (1971), la cultura es un fenómeno simbólico que integra un conjunto complejo de representaciones organizadas por un código de relaciones y valores: tradiciones, religión, leyes, política, ética, artes, y todo aquello que, nazca donde nazca, impregne al hombre en su conciencia más honda y dirija su comportamiento en todas las formas de su

actividad. La cultura abarca la totalidad de las instituciones, las prácticas, los valores, las obras, las creencias, las tecnologías vigentes en una sociedad, con una característica a remarcar: los fenómenos culturales poseen un código o conjunto de reglas que les da coherencia entre sus componentes a los pueblos, ciudades, comunidades y organizaciones”. (Enriquez, 2006)

“El concepto de cultura tiene, tanto en el uso ordinario del término como en la literatura científica, dos sentidos básicos. Bajo el primero de ellos se entiende por cultura el conjunto de las mejores realizaciones de la humanidad, tales como el lenguaje, el arte, la ciencia, la religión etc.; de este modo la mayor o menor adquisición de estas realizaciones supremas proporciona mayor o menor grado de cultura. Para esta visión el saber y la educación están estrechamente ligados a la cultura. El segundo sentido entiende por cultura todo aquello que es creado y aprendido por el conjunto de conocimientos, símbolos, experiencias, costumbres, formas de comportamiento, etc. creadas y aprendidas en un grupo social. Para este segundo sentido, todas las personas y más exactamente todos los grupos sociales tienen cultura y su propia cultura, diferente al resto; para esta acepción la cultura tiene un carácter comunitario.” (Fernández, 2002).

Durante las últimas décadas, el estudio administrativo de la sociología educativa ha centrado sus esfuerzos en comprender la dinámica de las relaciones sociales que se producen en el sistema educacional, teniendo como focos principales el análisis de las relaciones entre los actores educativos tales como: autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo que laboran en una organización. En este escenario la cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre otros.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una organización, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus

públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa. El nacimiento de este novedoso enfoque se ha convertido en un fresco método de investigación en el campo de la comunicación en organizaciones. Así mismo, ha devenido intento de desarrollo de un marco interpretativo para que los miembros puedan dar significación a las actividades organizativas.

En la Actualidad, el tema de la cultura en las organizaciones ha venido cobrando importancia dentro del ámbito organizacional, una vez que se ha comprendido lo determinante que resulta para una organización contar con una cultura sólida y ampliamente difundida entre sus actores. Asimismo, se ha logrado entender que las culturas fuertes y solidas no se crean y se mantienen por sí mismas, sino que la organización y los actores organizacionales tienen encomendada la tarea de conservar, transmitir e incluso modificar dicha cultura cuando sea necesario.

A la cultura organizacional se le conoce también como aquella serie de pensamientos, reglas y principios a partir de los cuales se construye el marco de referencia o conjunto de acciones futuras que permiten establecer las metas y el desarrollo de la organización. La cultura organizacional se articula con este marco de referencia, dándole significado a lo que se ve y facilitando las interpretaciones y explicaciones a las situaciones que se presentan. (Bello, Riveros, 2003)

“La Cultura Organizacional es la fuerza más importante en la formación y mantenimiento de la identidad de la Institución y es a su vez una de las fuentes de resistencia al cambio”. (Pérez, 2002 p 1)

Según Trice y Beyer “La cultura organizacional suele expresar las formas de vida cotidiana del centro y los modos como los miembros suelen interpretar la realidad, realizan sus acciones y suelen resolver los problemas en su trabajo. Comprende los significados y comprensiones que los miembros comparten acerca de su trabajo y la expresión de estos significados en sus acciones particulares” (Goikoetxea, 2010).

Se puede definir la cultura organizacional es un conjunto de normas, valores, creencias, actitudes y asunciones que llega a construir y compartir un grupo de profesionales a través de largos procesos de discusión y negociación

de significados en la interacción diaria en el proceso de definir el modo de acción, o “la forma cómo se hacen las cosas aquí”. El modo como un grupo de profesionales entiende su trabajo. Esta definición se muestra de forma clara en las instituciones educativas donde se desasíros la ciertos “derechos adquiridos”, con criterios como la antigüedad, disposiciones para la elaboración del horario, solo enseñó grados superiores entre otros aspectos que afectan el clima y la cultura de la organización educativa.

Las organizaciones como entes sociales desarrollan diferentes tipos de relación entre sus miembros y el entorno, estos afectan de diversa forma a las organización, puede presentar la cohesión de los miembros de la organización en el cual se comprometen al logro de los objetivos institucionales o en su el logro de los objetivos.

Así mismo el entorno interno de la Institución educativa debe consolidar un clima donde la comunicación llegue de forma adecuada y cada miembro de la organización conoce su lugar y desempeño. Cuando se fractura la cultura de una organización (su sistema interno de creencias, valores y métodos) la productividad decae. La cultura organizacional en problemas es aquella que se aleja del bien común para centrarse en un egocentrismo. En otras palabras, en una institución que está en problemas, los trabajadores dejan de esforzarse en nombre de la organización; hacen lo que les exige su empleo, nada más, y esa actitud afirma no fomentar el crecimiento de la organización;

La Institución Educativa “Paul Harris” se encuentra ubicada en el A.A.H.H. Cesar Vallejo de la provincia de Sullana, en la zona urbana marginal de la misma, presenta la siguiente característica polémica. Se observa en el proceso de gestión institucional de la institución educativa El siguiente diagnóstico:

Aspecto normativo

- ✚ No se conoce la normatividad vigente
- ✚ Deficiente acceso a las directivas de la unidad de gestión.
- ✚ No se fomenta el respeto a las normas.
- ✚ Las directivas internas son imprecisas
- ✚ Limitaciones en la operativización de trámite documentario

Aspecto Gestión institucional

- ✚ No hay buenas relaciones humanas
- ✚ No se proyecta una adecuada imagen institucional.
- ✚ Deficiente gestión institucional
- ✚ Documentos de gestión desfasados
- ✚ No se desarrolla un acompañamiento pedagógico eficaz.

Aspecto pedagógico

- ✚ Bajo rendimiento académico
- ✚ Indisciplina escolar.
- ✚ Ausencia de liderazgo pedagógico.

1.6. Metodología

La metodología utilizada, el diseño de investigación corresponde según su finalidad aplicativa, porque percibe la solución de problemas prácticos. de acuerdo a su intemporalidad, transversal, pues estudia fenómenos interrelacionados en un determinado momento. Por su profundidad u objetivo, descriptiva explicativa de la problemática de la gestión pedagógica didáctica, administrativa, socio comunal. Escogí el problema relacionado con el proceso de gestión institucional, debido a que la cultura organizacional es un elemento que incide mucho en las organizaciones sean estas de tipo educativo o económico.

CAPITULO II

CAPITULO II

MARCO TEORICO CIENTIFICO

2.1. Antecedentes.

En la revisión de estudios precedentes se encuentra los siguientes que guardan relación con la presente investigación

FERNÁNDEZ, J. (2002) en su trabajo titulado: “CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y CENTRO EDUCATIVO”. Universidad Complutense de Madrid Tesis de maestría.

El cual es un estudio de tipo descriptivo –correlacional. Tuvo como objetivo principal establecer “la cultura organizacional”, como un concepto no sólo válido sino también fructífero para el análisis de la organización escolar; y por otra parte aplicar, y hasta donde fuera necesario adaptar, a la organización escolar, el modelo metodológico del “perfil axiológico”, ya aplicado a las organizaciones empresariales en varios estudios. Se concluye que la “cultura organizacional” es un concepto válido y fructífero para el estudio sociológico de las organizaciones escolares. Y además que el modelo del “perfil axiológico” permite la utilización y la aplicación a la organización escolar de gran valor, revelándose como una metodología válida que aporta posibilidades en las que se basó la investigación sobre la organización escolar.

VEGAS, L. (2004) “PROCESO PARA LA VALIDACIÓN DE UN PLAN DE AUTO – EVALUACIÓN PARA LA ACREDITACIÓN DE LA ESCUELA DE SAN PATRICIO EN LA CIUDAD DE PASCO”. Pontificia Universidad Católica del Perú, Tesis de maestría

Se determinó que el proceso de acreditación en escuelas pequeñas, podría consolidarse en cuanto a la cantidad de información que debe presentar, y a la vez ser más frecuente (cada 3 años) lo que permitiría estar más cerca de las escuelas pequeñas y analizar sus planes al inicio, al final, y fundamentalmente durante su ejecución. En cada momento se evaluaría una parte diferente de todo el proceso. Estas escuelas, además, deberían recibir el apoyo de otras instituciones educativas más grandes y con más experiencia.

ORDOÑEZ, Y. (2010) “CLIMA ORGANIZACIONAL Y CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD ACORA”. Tesis de maestría Universidad Nacional del Altiplano.

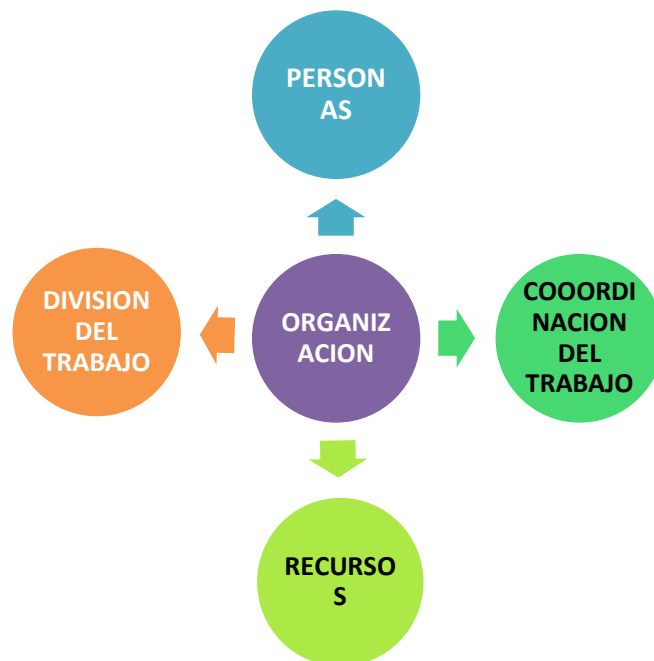
El cual tiene por objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y las características biográficas del personal del centro de salud Acora. Al término de esta investigación se concluye que el clima organizacional y las características biográficas, se encontró que el mayor porcentaje de los trabajadores perciben el clima organizacional en forma favorable (77.8%) y menor porcentaje (22.2%) perciben en forma desfavorable.

2.2. Base teórica- conceptual

2.2.1. La Organización.

La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman. La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan. La organización como sistema. Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados.(Organizaciones).La organización como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos: Deber ser: Esto nos responde al interrogante, ¿porque existe la organización? Deber hacer: Misión, nos dice para que existe la organización. Deber estar: Visión, nos orientar para saber hacia dónde vamos, conque y cómo llegamos. Todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el nowhow organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

GRAFICO Nº 01 ORGANIZACIÓN



Tipos de organizaciones. Existen criterios diversos para diferenciarlas: objetivos, tecnología empleada, forma de obtener consenso, beneficiarios,...La importancia de las organizaciones es muy grande, son vitales en nuestra sociedad. Aparecen incluso para actividades sencillas. Para actividades complejas es necesario la coordinación de tareas realizadas por varias personas. Actuando solo, podemos aspirar únicamente a realizar actividades simples. El trabajo de las personas aumenta la productividad, no sumando esos esfuerzos sino potenciándolos. Ejemplos: Ford y General Motors. En 1921, Ford reduce el 25% el precio de sus coches. Fabricando a gran escala tenía unos costes menores que sus competidores, y esto le permitía reducir los precios, mientras sus competidores, como G.M. no podían seguirle, por lo que ésta última perdió el 75% de sus ventas. G.M. Estaba dividido en varias empresas que fabricaban distintos modelos, compitiendo entre sí. Mientras, Ford ofrecía un único modelo básico, sin variantes. G.M. se plantea cómo hacer frente a la situación. Alfred Sloan llega a la presidencia, dice que no tiene sentido que sus distintas divisiones compitan entre sí. Por ello segmenta su mercado, y cada modelo es dirigido hacia una clase concreta de consumidor. Así ejerce una competencia mayor contra Ford, pero el problema era coordinar

las actividades de cinco divisiones de la empresa. Para ello crea la organización multidivisional, asignando poderes a cada división y actuando de forma casi independiente, rindiendo cuentas a la dirección. Existía coordinación entre ellas para actividades comunes. Así, la actividad diaria y sus problemas no eran responsabilidad de los estamentos superiores. Por su parte, la organización de Ford estaba muy centralizada. Ambos sistemas tienen sus inconvenientes. El de Ford no ofertaba satisfaciendo los gastos de todos los consumidores, p.e.

Entre 1927 - 37, Ford perdió 200.000.000 \$ y G.M. ganó 2.000.000.000 \$, la forma de concebir la organización de G.M. revolucionó el concepto.

Otro ejemplo, sería la competencia entre G.M. y Toyota, en 1950 Toyota era un pequeño fabricante, con pocos recursos financieros. No podía competir con los grandes. Sin embargo, ahora es un gran competidor, pocos años después. Entonces, se fabricaban coches a gran escala, mediante cadenas de montaje. Para realizar una operación, antes se tenían que realizar otras. La cadena no se podía detener, por ello había gran cantidad de stock intermedio.

Eso supone muchos recursos inmovilizados, y la necesidad de grandes espacios físicos para almacenarlos. Para evitar esos grandes costes de almacenamiento desarrollan el sistema Just In Time (J.I.T): en cada momento se informa del trabajo necesario para continuar la actividad, para ello era necesaria una relación más estable y duradera con los proveedores. Eran abastecidos en el momento necesario, por lo que éstos debían ser cercanos. La relación entre ellos se basaba en la confianza mutua, a l/p. Así se ahorraban muchos costes y pudieron competir con los grandes.

Mientras, G.M. producía a gran escala, estaba más integrada, con lo cual va perdiendo cuota de mercado. El éxito de Toyota fue plantear una organización de una manera distinta. En resumen, vemos que las organizaciones permiten el empleo eficiente de recursos escasos, las empresas han desarrollado una carrera para ser más productivos, especializándose, lo cual conlleva otros problemas de organización es tan importante como los costes, la demanda o la tecnología.

Utilidad de las Organizaciones. Es difícil creer que hace poco tiempo que las organizaciones llegaron a la historia de la humanidad. A finales del siglo XIX, había organizaciones de diferentes tamaños e importancia; no había sindicatos, ni asociaciones de importación o exportación, sólo unas grandes compañías, organizaciones que no obtenían ganancias financieras o departamentos gubernamentales. Todo ha cambiado, la revolución industrial y el desarrollo de las grandes organizaciones transformó a la sociedad gradualmente, las corporaciones se volvieron el centro de la vida de las personas, y actualmente ejercen tremenda influencia en nuestra sociedad.

Las organizaciones están en nuestras vidas de muchas maneras. En primer lugar, atraen recursos para alcanzar metas específicas. En segundo lugar las organizaciones producen bienes y servicios que los consumidores desean a precios competitivos. Las compañías buscan formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios con mayor eficiencia. Las organizaciones también impulsan la innovación más que apoyar productos normales.

Las fundaciones de puros buenos deseos actualmente se están adaptando al entorno al expandir sus servicios a nuevos lugares, en un esfuerzo por conseguir nuevas donaciones en una realidad en que disminuyen esas contribuciones. Las organizaciones se adaptan e influyen en un medio de rápido cambio. Algunas grandes compañías tienen departamentos enteros encargados de vigilar el ambiente externo, y de encontrar formas de adaptarse o influir en ese ambiente. Uno de los cambios más significativos en el ambiente externo de hoy día es la globalización.

A través de todas estas actividades, las organizaciones crean valor para sus propietarios, clientes y empleados. Los administradores necesitan comprender qué partes de la operación crean el valor y qué partes no lo hacen; una compañía puede ser rentable sólo cuando el valor que crea es mayor que el costo de los recursos. Por último las organizaciones tienen que luchar y acomodarse a los desafíos de la diversidad de la fuerza de trabajo de la actualidad, las preocupaciones crecientes sobre ética y responsabilidad social, a los cambios en los patrones de desarrollo profesional y a encontrar formas efectivas de motivar a los empleados en trabajar juntos para lograr las metas.

Las organizaciones dan forma a nuestras vidas y los administradores bien informados pueden dar forma de calidad a las organizaciones. Elementos permanentes que permiten las organizaciones (sistemas).

Entre los elementos tenemos los siguientes

- ✓ Conceptos: hace referencia a QUE SÉ. (La organización)
- ✓ Valores: Nos indica el QUE QUIERO HACER. Es el ideal que yo tengo con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización
- ✓ Percepciones: En este aspecto abordamos el QUE DEBO SABER. Nos muestran si los valores se pueden cumplir o no.
- ✓ Practica: Se analiza QUE PUEDO HACER. Es lo que yo puedo hacer sin cometer errores.

Toda organización funciona sobre 4 causas:

Causa material: se entiende como el radio de operación de la organización y sobre que trabaja la organización y conque trabaja la organización.

Causa eficiente: Se aborda el interrogante ¿Quién trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.

Causa formal: Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?

Causa final: Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

En las organizaciones él para qué es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.

Configuración de la organización La organización está configurada a partir de cinco partes fundamentales que son: el cuerpo operativo, la alta dirección, los mandos intermedios, el soporte técnico y el soporte administrativo.⁶ Estas cinco partes es posible que varíen en cuanto a importancia se refiere dependiendo de la tecnología y el ambiente de la organización. .

Cuerpo operativo. El cuerpo operativo incluye gente que hace un trabajo básico de organización y desarrolla una función de producción de subsistemas y actualmente produce los productos y servicios de la organización. Esto es donde la transformación primaria de entradas y salidas toma lugar. El cuerpo operativo es el departamento de producción, en una firma manufacturera; los maestros y las clases en una universidad y las actividades médicas en un hospital.

Soporte Técnico. Las funciones del soporte técnico ayudan a la importancia a adaptarse al medio ambiente. Los empleados de soporte técnico como ingenieros e investigadores son quienes estudian problemas del medio ambiente y las oportunidades en los desarrollos tecnológicos. Soporte técnico es responsable de crear innovaciones en el cuerpo operativo, ayudando a la organización al cambio y la adaptación. El soporte técnico lo proveen los departamentos de tecnología, investigación, desarrollo y estudios de mercado.

Soporte administrativo. Las funciones del soporte administrativo son las responsables para que la operación se desarrolle sutilmente, así como el mantenimiento en la organización, incluyendo sus elementos físicos y humanos. Incluye las actividades de recursos humanos, tales como reclutamiento y contratación, estableciendo beneficios y compensación, y entrenamiento a empleados y desarrollo, también actividades de mantenimiento, como la limpieza y el servicio para reparar las máquinas.

Administración. Es un subsistema distintivo, responsable de dirigir y coordinar otras partes de la organización. La alta dirección provee con direcciones, estrategia y políticas para toda la organización o sus divisiones mayores. Los mandos intermedios son responsables de implementar y coordinar al nivel departamental. En las organizaciones tradicionales, los mandos intermedios son responsables de mediar entre la alta dirección y el cuerpo operativo como implementar reglas y pasar información.

Las organizaciones actuales en sus cinco partes están interrelacionadas y frecuentemente sirven a más de una función del subsistema. Por ejemplo, administradores coordinan y dirigen otras partes del sistema, pero ellos también tienen que estar mezclados en el soporte técnico y administrativo. En el soporte administrativo los departamentos de recurso humanos son responsables para trabajar con el ambiente externo, para encontrar empleados

de calidad. Los departamentos de compra adquieren materiales y suplementos necesarios. En el área de soporte técnico, los departamentos de investigación y desarrollo trabajan directamente con el ambiente externo para aprender acerca de los nuevos desarrollos tecnológicos. Los administradores también trabajan extendiendo sus fronteras. Este subsistema de extender fronteras es utilizado en varias áreas, en lugar de ser usado por una parte de la organización.

Fases de la organización. Las organizaciones asumen diversas formas organizacionales en diferentes ambientes y épocas, Aún más, las organizaciones, durante su existencia, recorren cinco fases bastante diferenciadas.

- **Fase pionera:** es la fase inicial de la organización, llevada a cabo por sus fundadores. Como todavía es pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables. Hay pocas tareas rutinarias y un gran volumen de improvisaciones, la capacidad de la empresa para realizar innovaciones es muy elevada.
- **Fase de expansión,** es la fase en que la organización crece, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes. La preocupación básica es el aprovechamiento de la producción de la organización;
- **Fase de reglamentación:** con el crecimiento de las actividades se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores, y a definir rutinas y procesos de trabajo;
- **Fase de burocratización:** se desarrolla una cadena de mando bien definida, una detallada visión del trabajo basada en la especialización y unas relaciones impersonales entre los participantes. Esa organización piramidal y monocrática presenta muy poca flexibilidad para los cambios y para la innovación;
- **Fase de re flexibilización:** o sea, de readaptación a la flexibilidad, de reencuentro con la capacidad de innovación perdida.

2.2.2. Teoría de las organizaciones de Drucker.

Una teoría consiste en analizar un fenómeno y explicarlo, intentar comprender las causas de ese fenómeno, lo cual nos sirve para intentar mejorar la realidad. Una buena teoría es muy útil y práctica. La definimos como una serie de conceptos y principios que describen y explican el fenómeno de las organizaciones. Por ello, han de ser aplicables a cualquier situación y momento. Se desarrollan de dos formas:

1. Mediante la experiencia: observando los fenómenos, reflexionando sobre ellos, y construyendo un marco.
2. Mediante la investigación: se analizan, planteando una serie de hipótesis, contándolas y mejorándolas.

Nos ofrece unos puntos de referencia que nos ayudan a entender el fenómeno de las organizaciones y además, nos da unas pautas para ayudarnos en la dirección de organizaciones. Sin embargo, hay muy pocas personas que dirigen organizaciones y que no conocen la teoría de la organización.

- **Tipos y modelo integrador.** Surge como el estudio forma a principios de este siglo, las primeras explicaciones acerca del fenómeno, empezaban y terminaban en sí mismas. No había referencias comunes que hicieran encajar las distintas teorías en un todo coherente. A principios de los 60' había tal diversidad de opiniones, que en un artículo del 61 se repasaban la variedad de los enfoques viendo que no tenían nexo común. Ese punto de unión surge en los 60, es la **teoría de sistemas**, que proporciona un marco integrador y unitario. Posteriormente, en los 70 surge la **teoría de la contingencia**, que abre nuevos caminos. En definitiva, encontramos un modelo integrador. Se acepta la idea de que una organización es un sistema abierto y contingente, su funcionamiento está influido por factores externos. Es estratégico, podemos analizar la influencia de estos factores, para la organización. Se da una interacción de la organización y su entorno.
- **Utilidad.** La Teoría sirve para describir (conocer el fenómeno), comprender (entender cómo funciona la organización), predecir

(advertir el comportamiento futuro de la organización, y las reacciones a seguir) y controlar (regular los procesos que se den en la organización). En cuanto a los niveles organizativos de la empresa: la **alta dirección** decide que el objetivo de la empresa será ser líder en el mercado; los **directivos medios** fijarán objetivos concretos necesarios para esto, a través de sus distintos departamentos: el de marketing decidirá, p.e., potenciar la venta allí donde menos fuerza tiene la empresa,...Si cada departamento consigue el objetivo concreto, se alcanza el genérico, los **técnicos** llevan esto a cabo.

Hay varias maneras de observar y pensar acerca de las organizaciones y cómo funcionan. Dos puntos importantes son: El sistema abierto que representa y el ámbito de la configuración organizacional. Un hecho significativo en el estudio de las organizaciones fue llegar a la distinción entre sistemas cerrados y abiertos. Un sistema cerrado no dependerá de su ambiente; será autónomo, encerrado en sí mismo y sellado ante el mundo exterior. Aunque no puede existir un sistema verdaderamente cerrado, los primeros estudios de organización se enfocaban en ellos. "Los primeros conceptos de administración, incluyendo la administración científica, el estilo de liderazgo y la ingeniería industrial, eran enfoques de sistema cerrado porque daban por supuesto al ambiente exterior y suponían que la organización podía convertirse en más efectiva mediante el diseño interno".³ La administración de un sistema cerrado sería bastante fácil. El ambiente sería estable y predecible, y no intervendría para causar problemas. El tema principal de la administración sería llevar las cosas con eficiencia. Un sistema abierto debe interactuar con el ambiente para sobrevivir; consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse ni aislarse. Debe cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua. Los sistemas abiertos pueden ser enormemente complejos. La eficiencia interna es apenas uno de los aspectos, y algunas veces un aspecto bastante menor. "La organización tiene que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre los cambios ambientales, deshacerse de la producción, y controlar y coordinar las actividades internas a la luz de las turbulencias e incertidumbres ambientales".⁴

Todo sistema que deba interactuar con el ambiente para sobrevivir, es un sistema abierto. El ser humano es un sistema abierto.

Los cambios rápidos de las recientes décadas pasadas, incluyendo la globalización y más competencia, la explosión de la internet y los negocios electrónicos, y la creciente diversidad de la población y de la fuerza de trabajo han forzado a muchos administradores a reorientarse hacia una mentalidad de sistemas abiertos y a reconocer a sus negocios como parte de un todo muy complejo e interconectado. Para comprender a la organización como un todo, hay que visualizarla como un sistema. "Un sistema es un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo". La necesidad de insumos y productos refleja su dependencia del ambiente. Los elementos interactuantes significan que la gente y los departamentos dependen uno de otro y deben trabajar conjuntamente.

Las entradas de un sistema de una organización incluyen a los empleados, materias primas y otros recursos físicos, información y recursos financieros. El proceso de transformación modifica estas entradas en algo de valor que se puede exportar de regreso al ambiente. Las salidas incluyen productos específicos y servicios a clientes y consumidores. También pueden incluir la satisfacción del empleado, la contaminación y otros productos secundarios del proceso de transformación.

Un sistema está constituido por varios subsistemas, estos subsistemas desarrollan funciones específicas requeridas por la organización para sobrevivir, como la producción, la administración, el mantenimiento, la adaptación y la extensión de sus fronteras. Los subsistemas producen el servicio y el producto de la organización. Las barreras de los subsistemas son responsables por intercambios con el ambiente externo. Esto incluye actividades como la compra de materia prima o productos de mercado. El subsistema de mantenimiento preserva a la operación en armonía con los elementos humanos y físicos de la organización. Los subsistemas adaptativos son responsables por los cambios de organización y adaptación. La administración es un subsistema distinto responsable de coordinar y dirigir los otros subsistemas de la organización

2.2.3. Teoría del desarrollo organizacional.

Este movimiento de desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, el

Desarrollo organizacional (DO). Es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático. Un intenso movimiento que congrega a varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración.

Los orígenes del DO. Pueden atribuirse a varios factores:

- a) La dificultad en operacionalizar conceptos de las diversas teorías sobre la organización, que traían un enfoque diferente, el desarrollo organizacional es el resultado de los esfuerzos de la teoría conductista para promover el cambio y la flexibilidad organizacional y en conflicto con las demás, a saber: La **teoría clásica** propuesta por Taylor y por Fayol hizo énfasis, cada una por separado, en la organización formal y en la racionalización de los métodos de trabajo. La organización científica desarrolló un enfoque rígido y mecanicista, que consideraba al hombre desde un punto de vista atomista y simplista (hombre económico), como un apéndice de la máquina. Esa teoría se evidencio como incompleta y parcializada; La **teoría de relaciones humanas**, propuesta por Mayo, fue una reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica. Hizo énfasis en el hombre (hombre social) y en el clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red convencional de comunicaciones pasan a ser los componentes principales de los estudios de administración. El liderazgo pasa a sustituir la autoridad jerárquica formal. Esa teoría resulto incompleta y parcial, pues solo reforzó aquellos aspectos organizacionales omitidos ó rechazados por la teoría clásica; La **teoría de la burocracia** pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiese ser copiado y

aplicado a las empresas, cualquiera que fuera su ramo de actividad, Weber describió las características más importantes de la organización burocrática o racional, basándose en la estructura militar del ejército prusiano, sin embargo los seguidores de Weber comprobaron una serie de distorsiones, la organización burocrática, ideal y teórica, carecía de la flexibilidad para adaptarse necesariamente a las innovaciones de una sociedad moderna. La **teoría estructuralista** representó una visión más crítica de la organización, esta concibe la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. Una organización debe ser interpretada como la síntesis de la organización formal y de la informal. Dentro de una organización encontramos los objetivos organizacionales (mayores utilidades, mayor eficacia, crecimiento, etc.) en conflicto con los objetivos individuales de los participantes (mayores salarios, mejor horario de trabajo, prestigio, etc.). La teoría estructuralista apunta más hacia los problemas y aspectos críticos de las organizaciones que a las soluciones, propiamente dichas. No presenta una teoría de la organización: sólo critica las teorías hasta entonces existentes y ofrece un método de análisis y comparación de las organizaciones; La **teoría del comportamiento** surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas, resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propia, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas. De allí surge el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones de las personas. La teoría del comportamiento fue más una teoría que aportó nuevos conceptos y contribuciones que una teoría definitiva de la administración. De la teoría del comportamiento resultó el movimiento del desarrollo organizacional (DO.) orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional. Se comprobó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento sin producir un cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización.

- b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia en la dinámica de las organizaciones. Estas teorías demostraron la necesidad de buscar un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se comprobó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los objetivos organizacionales, lo que provoca un comportamiento ineficiente que impide alcanzar los objetivos.
- c) La creación del National Training Laboratory de Bethel en 1947 y la realización de las primeras investigaciones de laboratorio sobre el comportamiento del grupo, destinada a reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales, a través de los T-Groups.
- d) La publicación de un libro producto de las investigaciones con los T-groups, el coordinador, Leland Bradford es considerado por algunos autores el precursor del movimiento llamado desarrollo organizacional (DO.)
- e) La pluralidad de los cambios en el mundo originaron el desarrollo organizacional, a saber: Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional; Un aumento del tamaño de las organizaciones, que hizo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no fuera suficiente para sostener el crecimiento. La tecnología moderna, requiriendo personas altamente especializadas y de competencias muy diferentes; Cambios en la conducta administrativa debido a un Nuevo concepto del hombre basado en el conocimiento de sus mutables y complejas necesidades. Nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón. Nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humano-democráticas. La gran invención del final del siglo XX. Esta modificó la vida de la sociedad, de las organizaciones, del hombre y de su visión del mundo.
- f) La fusión del estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, La teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los del comportamiento, posibilitando el surgimiento del desarrollo organizacional. Existe una diferencia entre proceso (procedimientos) y estructura, los aspectos estructurales son

elementos estáticos de la organización y se refieren a la distribución de sus diferentes componentes (división del trabajo, autoridad y responsabilidad). El proceso (procedimiento) es dinámico y se refiere a las normas que determinan una organización, los cargos y funciones asumidos por las personas, la manera como se resuelven los problemas y se toman las decisiones.

- g) El DO. se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas (industrias, empresas de servicio, organizaciones militares, etc.). El DO pretende ser una especialidad de la psicología, a pesar de que su aplicación no se restrinja a un enfoque meramente psicológico. Es una continuación de la teoría de las relaciones humanas, al proponer una teoría social del ámbito organizacional. El DO. solo se afirmó cuando incorporó el enfoque sistemático en el estudio de las organizaciones.
- h) Los diversos modelos de D, O, consideran básicamente cuatro variables: El ambiente, centrado en aspectos como la turbulencia ambiental, la explosión del conocimiento, de la tecnología y de las comunicaciones, y en el impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales; La organización, tomando en cuenta las características de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas, etc.; El grupo social, considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.; El individuo, resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.; Estas cuatro variables básicas son abordadas con una especial atención en su interrelación e interdependencia, para que un cambio permita lograr tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

Los cambios y la organización. El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización sujeta del cambio del medio ambiente.

El DO parte de conceptos dinámicos como:

- 1) **concepto de organización.** Este concepto es para los autores especialistas del desarrollo organizacional típicamente conductista: "una organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente". Las contribuciones de cada participante varían en función del sistema de recompensas y contribuciones para la organización. Este concepto utiliza la noción tradicional del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación en la organización y se refiere a personas como contribuyentes de las organizaciones. la contribución de cada participante a la organización depende de sus diferencias individuales y del sistema de recompensas y contribuciones de la organización. Toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervivencia dependen de cómo se relacione con ese medio. Por tanto debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias en que opera. Se deben destacar las diferencias fundamentales existentes entre los sistemas mecánicos (típicos del concepto tradicional) y los sistemas orgánicos (enfoque del DO). Estos últimos logran que las organizaciones sean colectivamente conscientes de sus destinos y de la orientación para alcanzarlos. Desarrollan una nueva concientización social de los participantes, los cuales, al lado de su vivencia particular, de su pasado personal y de su auto concientización, definen su rol en relación con su organización.
- 2) **Concepto de cultura organizacional.** Es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma en que estamos acostumbrados a realizar las cosas. De la misma manera, toda organización tiene la suya. Se denomina " cultura organizacional " al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas. Algunas organizaciones logran renovar

constantemente su cultura manteniendo su integridad y su personalidad, en tanto que otras permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda. El DO. Considera que para cambiar una organización, la única manera viable es cambiar su cultura, es decir, los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan.

- 3) **Concepto de cambio.** El mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente. El ambiente general que envuelve las organizaciones es demasiado dinámico, y les exige una elevada capacidad de adaptación como base de supervivencia. La década de los sesenta fue la " década de la explosión " y caracterizó condiciones para el surgimiento del DO. El ambiente general altamente dinámico, que implica la explosión del conocimiento, de la tecnología, de las comunicaciones y de la economía El ambiente empresarial, frente a la internacionalización de los mercados, a la vida más corta de los productos, a la creciente importancia del marketing. Esto origina una serie de exigencias completamente nuevas al administrador.

El concepto de cambio incluye tres fases a tomar en cuenta: **Descongelamiento** del estándar actual de comportamiento. Surge cuando la necesidad de cambio se hace tan obvia que la persona, grupo u organización puede rápidamente entenderla y aceptarla, para que el cambio pueda ocurrir. Si no existe descongelamiento la tendencia será retorno puro y sencillo al estándar habitual. **Cambio.** Surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio conduce a personas, grupos o a toda la organización para promover nuevos valores, actitudes y conductas por medio de procesos de identificación e internalización. **Re congelamiento.** Significa la incorporación de un nuevo estándar de conducta por medio de mecanismos de soporte y de refuerzo, de modo que ese estándar se transforme en la nueva norma.

- 4) **Clima organizacional.** También enfatizan en el clima organizacional, el cual constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular. El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus

miembros. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización. Algunos individuos son más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima, además una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria para otros. El concepto de clima organizacional comprende diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (todos ellos constituyen los factores estructurales), además de las actitudes y formas de comportamiento social, impulsadas o castigadas (constituyen los factores sociales).

- 5) Cambio de cultura y del clima organizacional.** Cada organización es un sistema humano complejo, con características propias, con su propia cultura y su propio clima organizacional. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para lograr productividad y motivación.

Para que la organización pueda cambiar la cultura y el clima organizacional, necesita tener capacidad innovadora, representada en las características siguientes:

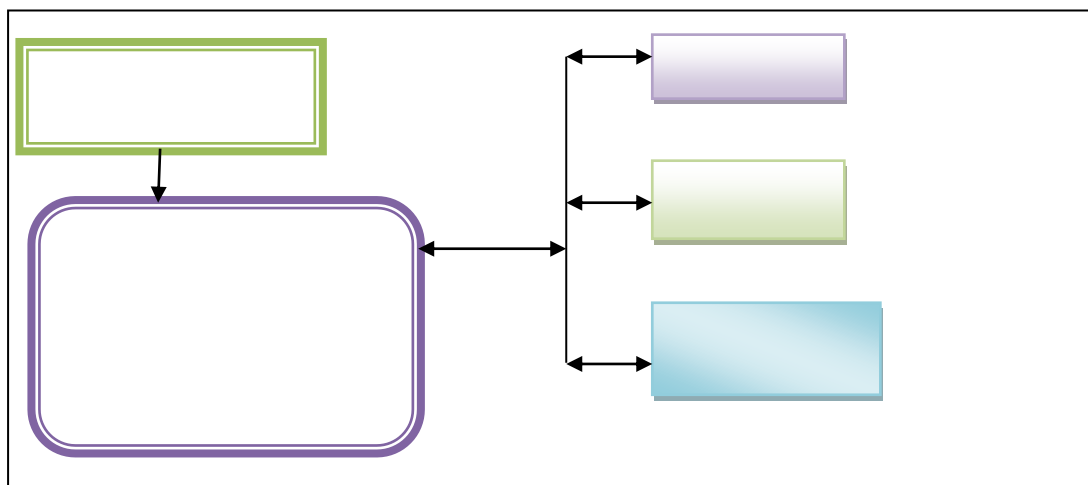
- **Adaptabilidad**, es decir la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las cambiantes e inconstantes exigencias del ambiente. Para poder adaptarse, la organización debe: Ser flexible, para poder integrar nuevas actividades Ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan de adentro o de fuera de la organización;
- **Sentido de identidad**, es decir, que los participantes conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización, así como comprendan y compartan los objetivos de la misma;
- **Perspectiva** exacta del medio ambiente, es decir, una percepción realista unida a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente;

- **Integración entre los participantes**, de tal manera que la organización pueda comportarse como un orgánico. Por tanto, no basta cambiar la estructura. Es necesario cambiar la cultura de la organización.

El desarrollo organizacional. De acuerdo a Chiavenatto : “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”

- Desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático.
- Tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente.
- No es una teoría administrativa, es un movimiento que aplica las ciencias del comportamiento a la administración. (Teoría del comportamiento organizacional dirigido al enfoque sistémico).

**GRAFICO Nº 02
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



Proceso de desarrollo organizacional.

El proceso muestra las siguientes etapas

1. Recolección de datos :

- Recolección de datos y métodos de recolección.
- Técnicas y métodos de descripción del sistema organizacional.
- Relaciones entre los elementos y subsistemas.
- Identificación de problemas importantes en la organización.

2. Diagnostico organizacional:

- ✓ Proceso de solución de problemas.
- ✓ Identificación de disfunciones organizacionales.
- ✓ Determinación de debilidades, aéreas de desacuerdos, prioridades y objetivos.
- ✓ Generación de estrategias y desarrollo de planes para su implementación.

3. Acción de intervención:

- Aplicación de técnicas de d.o.:
- Laboratorios de sensibilidad (t.groups-grupos de entrenamiento)
- Análisis transaccional (at-auto diagnóstico de las relaciones interpersonales)
- Consultoría de procedimientos (o de procesos)
- Desarrollo de equipos.
- Técnica de reunión de confrontación (modificación del comportamiento)
- Técnica de retroalimentación de datos o feedback (técnica de suministros de información), esta técnica es de intervención total de la organización.

Supuestos básicos del D.O. Los supuestos básicos que se consideran los más importantes:

- a. **Mutación rápida y constante del ambiente.** El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos y en progresión explosiva. Hay cambios científicos, tecnológicos, económicos, etc., que actúan e influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones

en general (empresas industriales, empresas de servicios, administración pública, hospitales, universidades, etc.).

- b. **Necesidad de continua adaptación.** El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica de supervivencia en un ambiente en continuo cambio.
- c. **interacción entre la organización y el individuo.** El DO parte de una filosofía sobre que el ser humano está dotado de aptitudes para la productividad que pueden permanecer inactivas si el contexto en que trabaja es hostil. Es posible el integrar las metas de los individuos con los objetivos de la organización, en un plan en el que el significado del trabajo sea realmente estimulante y gratificante y aporte posibilidades de desarrollo personal.
- d. **Cambio organizacional** planeado. El liderazgo personal por intuición (espontáneo e improvisado) debe ser sustituido por un liderazgo organizacional con autoridad del conocimiento sobre la autoridad jerárquica de la posición. La presencia de conflictos y riesgos es un desafío y no una amenaza o peligro. El cambio planeado es un proceso continuo, que necesita tiempo y que no se resuelve en unos pocos instantes.
- e. **Necesidad de participación y de compromiso.** El cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado del trabajo de pocas personas.
- f. **La mejora de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización** dependen de la comprensión y de la aplicación de los conocimientos sobre la naturaleza humana.
- g. La **variedad de modelos y estrategias de DO.** Existen varios modelos y estrategias para situaciones en función del diagnóstico hecho.

El DO es una respuesta a los cambios. Es un esfuerzo educacional complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, etc. y la estructura de la organización, de tal forma que esa pueda adaptarse a las demandas ambientales, caracterizadas por nuevas tecnologías, nuevos mercados,

problemas y desafíos. Las organizaciones son sistemas abiertos, " Las organizaciones son sistemas abiertos, sensibles, con capacidad de respuesta a los cambios ambientales. Podemos llamarlos sistemas porque tienen límites y la capacidad para auto perpetuarse y desarrollarse. Son abiertos porque intercambian materia, energía e información con el ambiente y las transforman dentro de sus límites".

Modelos de D.O.

Los modelos de D.O. que introducen simultáneamente modificaciones estructurales y de comportamiento son modelos integrados y más complejos. Cada uno desarrolla conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente.

Los principales modelos son:

- Managerial Grid o D.O. del tipo grid, propuesto por Blake y Mouton;
- Modelo de D.O. de Lawrence y Lorsh;
- Modelo 3-D de eficacia gerencial, de Redin.

a) Managerialgrid o tipo grid.

Blake y Mouton fueron los pioneros de una tecnología integrada y pre programada de D.O.. Estos autores parten del supuesto de que el cambio organizacional comienza con el cambio individual y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización. La tecnología de D.O. adoptada por Blake y Mouton descansa en tres premisas sobre las organizaciones:

- Los individuos y las organizaciones reducen las disonancias entre su autoimagen y la realidad. Ese proceso inicia el cambio en el ambiente interno de la organización (políticas, estructuras, sistemas, etc.)
- Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" por debajo de su potencial: tanto su funcionamiento como su desempeño necesitan ser mejorados para que sean más competitivas y coherentes con el mundo actual, que se caracteriza por transformaciones aceleradas e incesantes;

- Una gran cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamientos disfuncionales, lo cual provoca lo que se denomina cultural drag (carga cultural).

Se hace necesaria una nueva forma de cambio - el cambio sistemático - que ofrezca nuevas alternativas de aprendizaje con base en la experiencia.

- 1) El excellence gap (brecha de excelencia): como la empresa es un sistema complejo, debe analizarse en su totalidad y verificar cuál es su excellence gap (brecha de excelencia), es decir, la desviación respecto a su estándar de excelencia. Los dirigentes de una empresa pueden diseñar modelos de lo que la empresa sería si ellos la dirigiesen mediante los criterios de excelencia; creados tales modelos la manera como la empresa está siendo administrada puede ser comparada con la manera como ella debería ser. Los dirigentes pueden identificar fácilmente los gaps (discrepancias y contradicciones) entre lo que la empresa es y lo que debería ser, como también diseñar e implementar las acciones que lleven a que la empresa se aparte de sus operaciones actuales en dirección de la excelencia. El excellence gap (brecha de excelencia) entre lo que la empresa es y debería ser puede explicarse mediante los siguientes aspectos:
 2. Confirmación de la excelencia empresarial. Para verificar si la empresa es excelente o no, la confrontación empresarial, permite la evaluación de las seis funciones de la empresa a través de tres perspectivas y cuatro orientaciones.

Las **tres perspectivas** son:

- Eficiencia vigente. Se refiere a la evaluación de cuán bien están haciéndose las cosas, indicando las áreas de debilidad y fortaleza;
 - Flexibilidad. Es la capacidad de la empresa para cambiar rápida, correcta y sólidamente con el fin de enfrentar los cambios imprevisibles que ocurran a corto plazo;
 - Desarrollo. Son las estrategias a largo plazo (2, 5 ó 10 años) que

pueden aumentar la posibilidad de que la empresa alcance más adelante un crecimiento programado

Las cuatro orientaciones son:

- Acciones empresariales, clasificadas como internas (acciones incluidas por factores controlados directamente por la empresa);
- Acciones externas (influencias fuera del control directo de la empresa), por un lado;
- Acciones agresivas (acciones que pretenden incrementar el impulso, esto es, estimular oportunidades, aceptar desafíos, aumentar la capacidad de la empresa para alcanzar su estado de excelencia);
- Acciones defensivas (acciones que pretenden disminuir la resistencia del avance, repeler o rechazar amenazas, reducir o eliminar debilidades o deficiencias, reducir o neutralizar obstáculos que limiten las realizaciones de las empresas), por otro lado.

El managerialgrid (malla gerencial): presupone que el administrador de una empresa siempre está orientado hacia dos asuntos:

- La producción: los resultados de sus esfuerzos;
- Las personas: jefes, colegas, o aquellos cuyo trabajo él dirige,

El managerialgrid es una malla compuesta de dos ejes:

- El **eje horizontal de Grid**, que representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación por la producción y 1 una baja preocupación por la producción.
- El **eje vertical del Grid**, que represente la preocupación por las personas.

Es también una serie continua de nueve puntos, donde nueve es un grado elevado y 1 un grado bajo de preocupación por las personas. De acuerdo a esta malla tendríamos los siguientes estilos: (primer número eje horizontal, segundo número eje vertical)

Estilo 1.1., la aplicación de un esfuerzo mínimo para conseguir que el trabajo necesario sea ejecutado, es adecuado y suficiente para conservar la prerrogativa de miembro de la organización

Estilo 1.9 Atención concretada en las necesidades de las personas, pues con relaciones satisfactorias se llega a una atmósfera agradable y a un ritmo de trabajo de organización cordial

Estilo 5.5 Un adecuado desempeño organizacional es posible a través del equilibrio entre la necesidad de conseguir que el trabajo sea ejecutado y el mantenimiento del amor de las personas en nivel satisfactorio.

Estilo 9.1 La eficiencia en las operaciones resulta de hacer una distribución de las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.

Estilo 9.9 La realización del trabajo es conseguida por las personas comprometidas: la interdependencia a través de un “interés común” en el objetivo de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto.

Fases del D.O. del tipo Grid: el programa de D.O. del tipo Grid incluye seis fases a saber:

Fase 1: seminarios de laboratorio para todos los miembros de la organización, partiendo de la alta dirección hacia la base, con el fin de analizar la cultura organizacional a través del Grid, Cada una de las funciones de la empresa es evaluada por su equipo a través del Grid, en tres alternativas:

- Desempeño excelente;
- Desempeño regular;
- Desempeño inaceptable.

Fase 2: desarrollo de equipos en todos los grupos de la organización, partiendo de la alta administración, para estudiar la dinámica del comportamiento de la organización. Utiliza el Grid para evaluar la calidad y la naturaleza de la participación con el objetivo de localizar dificultades y verificar el rumbo del plan de mejoramiento.

Fase 3: reuniones de confrontación intergrupar para desarrollar el intercambio entre los grupos y mejorar la coordinación entre ellos.

El desarrollo intergrupar. Como no todos los problemas de la dinámica de comportamiento de una empresa circunscriben a equipos naturales de trabajo, esta fase preserva las relaciones de trabajo entre unidades organizadas de la empresa y enfatiza la cooperación y la coordinación. Esta fase busca aprender cómo alcanzar el máximo de cooperación y coordinación mientras se mantiene toda la eficiencia posible, consecuente con la segmentación de la empresa en sus componentes naturales.

Al completar esta fase, deben alcanzarse cuatro resultados de aprendizaje del Grid:

- Los administradores adquirirán comprensión de los estilos de comportamiento administrativo para la movilización de las energías humanas; Todos estudiarán, evaluarán y podrán tener oportunidad de mejorar la calidad de su supervisión en situaciones de trabajo;
- Todos los equipos organizados que necesitan alcanzar resultados sinérgicos fueron estudiados, evaluados y tuvieron oportunidad de fortalecer la calidad y la naturaleza de su trabajo en equipo;
- Las situaciones intergrupales que exigen la cooperación y coordinación fueron estudiadas, evaluadas y los responsables por tales situaciones tuvieron la oportunidad de fortalecer la calidad y la naturaleza de sus esfuerzos coordinadores.

Fase 4: establecimiento de los objetivos organizacionales por la alta dirección de la organización mediante la confirmación de la excelencia empresarial. Esta fase proporciona los conceptos y técnicas de lógica empresarial necesarios para cambiar de un enfoque evolutivo o revolucionario a un modelo de desarrollo sistemático. En la Fase 4, los miembros del equipo de la alta dirección definen un modelo estratégico ideal, al cual la empresa debería asemejarse si ella fuera verdaderamente excelente. Los otros miembros recogen y reúnen datos, y hacen sus análisis de revisión y crítica. En esta fase

los miembros deben "ir hacia afuera de la empresa para ver lo que pasa dentro de ella". Es la fase en que la alta dirección define el diseño del modelo estratégico que debe seguir la organización en su totalidad.

Fase 5: Implementación a través de equipos: se trata de la implementación del modelo organizacional ideal, a través del desarrollo planeado. La implementación exige que cada equipo de planeación elabore su plan operativo, como si su centro de utilidades fuese independiente de los demás, examinando exhaustivamente cada aspecto de sus actividades.

Fase 6: evaluación de los resultados, esto es, de los cambios ocurridos, para estabilizar los objetivos organizacionales y establecer nuevos objetos para el futuro. La evaluación sistemática de la confirmación de la excelencia empresarial sirve para evaluar el desempeño y las condiciones existentes en cada paso del desarrollo obtenido, comparados con el grado de excelencia que se pretende alcanzar.

b) modelo de Lawrence y Lorsch. Lawrence y Lorsch, evolucionaron hacia el desarrollo organizacional y hacia la teoría de sistemas. Dentro de esa concepción, proponen un modelo de diagnóstico y acción para el D.O.

1. **Concepto de diferenciación e integración.** Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para efectuar transacciones planeadas con el ambiente". De esta manera, si varios contribuyentes individuales van a trabajar en una organización forzosamente tendrán que dividir el trabajo. La división del trabajo provoca la diferenciación de los órganos y esta conduce a la necesidad de integración. La diferenciación depende de las características internas que debe desarrollar cada grupo para llevar a cabo transacciones planeadas con la parte del ambiente que le fue asignada. Pero, la diferenciación exige integración, para las que las diversas partes trabajen en conjunto. La integración trae dos problemas: cuales son las unidades que necesitan trabajar juntas y

cuán apremiante es la exigencia y la necesidad de interdependencia entre ellas. Existe una fuerte relación inversa entre diferenciación en integración: se hace más difícil alcanzar la integración entre ellas que cuando los individuos que la conforman tienen maneras semejantes de pensar y de comportarse. De ahí que, cuanto mayor sea la diferenciación, más necesaria es la integración. El modelo de diferenciación y de integración proporciona un conjunto de conceptos que permite capacitar y comprender cuáles son las características que una organización debe tener para hacer eficiente en un conjunto particular de circunstancias ambientales.

2. **Concepto de confrontación** Todo sistema social puede ser abordado en términos de grupos de personas ocupadas en intercambiar sus recursos con base en ciertas expectativas. En ese intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, se presenta una modificación dentro del sistema. El enfrentamiento puede generar problemas. Cuando se desea cambiar la organización según los autores, las principales áreas de problemas residen en las siguientes relaciones:

Etapas del D.O. modelo de Lawrence y Lorsch

1. Diagnóstico: se indica con un inventario de la situación: a partir del momento en que se confrontan la organización y su ambiente, resultado las primeras alteraciones estructurales; un segundo paso es el estado de las relaciones entre grupos de participantes, del cual surgen tanto alteraciones estructurales como de comportamiento, un tercer paso es el diagnóstico de las relaciones entre participantes individuales y la organización
2. Planeación de la acción: aquí se diseñan los métodos de cambios, capaces de enrumbar el desempeño del sistema hacia la dirección deseada. Las acciones de cambio pueden ser:
3. Implementación de la acción: es la etapa en que se obtiene el compromiso de los participantes y se suministran los recursos necesarios para el cambio

4. **Evaluación:** es la etapa que cierra el proceso, funciona como un circuito cerrado, El resultado de la evaluación implica la modificación del diagnóstico, lo que lleva a nuevos diagnósticos, nueva planeación, implementación, etc., y así sucesivamente, Debe haber un momento en que el proceso adquiere su propia dinámica y pasa a desarrollarse sin necesidad de interferencia externa

Teoría tridimensional de la eficacia gerencial, de Reddin

Reddin presenta una teoría sobre la eficacia gerencial denominada teoría 3D. Esta se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él sea capaz de adaptar su estilo, de manera apropiada, a la situación de cambio, para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de “producto” (resultados) de su posición en la organización, la única tarea del administrador es ser eficaz. Sus principales conceptos son:

1. **Eficacia gerencial.** La eficacia gerencial debe ser evaluada en términos de producto (resultado) y no de insumo; es decir, más por lo que el administrador alcanza en cuanto a resultados que por lo que realmente hace. La eficacia administrativa no es un aspecto de personalidad del administrador, sino una función del manejo de la situación. El desempeño no es lo que el administrador hace, sino lo que obtiene. Hay una gran diferencia entre el gerente eficiente y el gerente eficaz a saber:

2. **Estilos gerenciales.** El núcleo de la teoría 3-D es la afirmación de que el comportamiento gerencial está compuesto por dos elementos básicos: Los gerentes pueden hacer énfasis en uno u otro elemento básico. Existe el gerente “orientado hacia la tarea” (O.T.) y el gerente “orientado a las relaciones” (O.R.); En la figura que se presenta a continuación se muestran los cuatro estilos básicos:

Los cuatro estilos básicos sirven como punto de referencia puesto que el comportamiento gerencial no siempre se ajusta rigurosamente a ellos. El estilo

relacionado se caracteriza por la exclusiva orientación a las relaciones, mientras que el estilo dedicado se destaca por la exclusiva orientación a la tarea. El estilo separado se distingue por la deficiente orientación hacia las relaciones y hacia la tarea mientras que el estilo integrado se caracteriza por la orientación integrada hacia las relaciones y hacia la tarea. Esos cuatro estilos básicos pueden tener un equivalente más efectivo o menos efectivo dando lugar así a ocho estilos gerenciales que constituyen una utilización respectivamente más eficaz o menos eficaz de los cuatro estilos básicos.

Así:

Estilos básicos	Estilos gerenciales menos eficaces	Estilos gerenciales más eficaces
Integrado	De transición (transigente)	Ejecutivo
Dedicado	Autócrata	Autócrata benevolente
Relacionado	Predicador	Promotor
Separado	Desertor	Burócrata

De allí las tres dimensiones (3-D) de estilos de comportamiento gerencial en el modelo de 3-D: Para Reddin, no existe un estilo ideal. Cada situación requiere su propia estrategia. La eficacia no es una cualidad administrativa sino el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado a la situación.

Las habilidades gerenciales básicas La teoría 3-D pretende desarrollar tres habilidades gerenciales básicas:

2. Sensibilidad situacional: es la habilidad para diagnosticar situaciones
3. Flexibilidad de estilo: es la habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego, una vez analizadas y diagnosticadas
4. Destreza de gerencia situacional: es la habilidad de gestión situacional, o sea, la capacidad de modificar una situación que necesita ser modificada.

Conceptos teóricos básicos. La teoría 3-D se basa en cinco conceptos teóricos básicos:

1. El cambio organizacional es un proceso de reunir gerentes para intercambiar criterios sobre temas que deberían ser discutidos en un clima de confianza e interés, visualizando la conquista de la eficacia, Los ejecutivos son los que conocen o deben fijar la dirección para la organización;
2. El programa 3-D no da una dirección: solo propone que se considere la eficacia como valor central, Se busca una respuesta "¿que hacer para hacer eficaz en esta situación? ";
3. Los ejecutivos no aplican todo lo que saben. La solución está en dar a los ejecutivos la oportunidad de aplicar efectivamente lo que saben. La teoría 3-D pretende crear las condiciones para lograrlo;
4. El cambio debe involucrar todas las unidades sociales. Una organización es integrada por individuos, equipos, etc. Todos deben participar en el proceso;
5. La flexibilidad es condición necesaria del cambio, debe ser estimulada y deben crearse condiciones para establecerla, si se desea el cambio.

Relación entre eficiencia y situación. Las situaciones administrativas pueden ser visualizadas como campos de fuerzas ejercidas por el superior, subordinados, colaboradores, organización y tecnología.

Estos son los aspectos que un gerente debe reconocer, cambiar o ante los cuales debe reaccionar en determinada situación.

La eficacia es el grado en que el ejecutivo logra los resultados deseados de su función. Para alcanzarla es necesario poseer las tres habilidades gerenciales (diagnóstico, flexibilidad y gestión situacional).

El autor recomienda que cada ejecutivo analice y verifique lo que faltaría en la empresa si su función fuese suprimida simplemente. Esto identificaría su función específica para la empresa,

La eficacia es el resultado del producto, no del insumo. Un ejecutivo que identifique con precisión sus "áreas de eficacia" puede establecer y alcanzar objetivos claros. Puede medir su eficacia.

Reddin propone que el ejecutivo también haga lo mismo con relación a sus subordinados (tres o cuatro niveles), verificando sus áreas de eficacia y concentrándose en el control del producto (resultados) de cada posición subordinada en lugar de controlar las actividades.

2.2.4. Gestión Educativa Institucional

Las siguientes definiciones sobre gestión educativa institucional, permitirá tener un alcance acerca de este componente de la gestión educativa.

- **Gestión Educativa Institucional**, se refiere al conjunto de funciones administrativas que debe realizar el centro educativo referido a planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades educativas.
- **Gestión Educativa Institucional**, debe prestar particular atención a los instrumentos que deben elaborarse para implementar la función de organización del centro educativo (Estatuto, reglamento interno, manual de organización y funciones, manuales, organigramas entre otros.)

Características de la Gestión Educativa Institucional.

a) Es un proceso dinamizador

La gestión educativa como conjunto de procedimientos y técnicas, hace posible no solamente la conducción de las empresas e instituciones educativas, sino que también les proporciona, los mecanismos adecuados para su constante cambio de innovación.

b) Es un proceso sistemático

Los procedimientos, técnicas, instrumentos y estrategias de gestión educativa, constituyen en un conjunto de elementos que están conexados entre sí, e interactúan para lograr los propósitos y fines de las instituciones educativas.

c) Es un proceso flexible Como sistema de estrategias, métodos y técnicas, posee un alto grado de flexibilidad, en tanto, debe adaptarse a las diversas Características sociales y culturales que rodea a la institución educativa.

d) Se sustenta más en la coordinación que en la imposición

La coordinación es una herramienta clave en la conducción y dirección de las instituciones educativas, por tanto, una buena gestión basada en esta estrategia, tendrá definitivamente mayor éxito que aquellas que toman la imposición y la arbitrariedad como práctica permanente.

La gestión educativa como proceso sistémico tiene como finalidad el posicionamiento del establecimiento educativo en el mercado del servicio

educativo. La gestión se orienta a dos aspectos que están íntimamente ligados pero para efectos de operativización se desligan la gestión pedagógica se orienta al logro del liderazgo pedagógico de la institución educativa, la gestión institucional o administrativa se orienta desarrollar un servicio de calidad que genere y soporte el liderazgo pedagógico, el mismo que es la razón de ser de la calidad educativa.

Funciones básica de la gestión educativa institucional.

La gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. Los procesos de la gestión administrativa están definidas por el planeamiento, la organización la dirección y el control en un enfoque sistémico los mismos se encuentran interrelacionados e inmersos en la planificación.

- **Diagnóstico**
- **Planificación**
- **Implementación**
- **Evaluación**

GRAFICO N°02
• FUNCIONES BASICAS DE LA GESTION EDUCATIVA INSTITUCIONAL



2.3. Definición de términos

Organización. Sistema abierto que desarrolla acciones en pos de alcanza objetivos predeterminados.

Gestión Proceso de acción continua que busca la participación de los miembros de la organización para el logro e los objetivos.

Pro.

Clima Institucional

Conjunto de características permanentes, que describen una organización. Es la percepción del Sistema Institucional junto con otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una Organización (Terrence 20014 p.32)

Liderazgo institucional

Conforme se consolidaba la teoría de la administración y de las organizaciones, a lo largo del siglo XX, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizado en términos de una relación dinámica. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta

aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. (Grovert 2013 p.36).

CAPITULO III

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

TABLA 1

Considera que la comunicación en la organización es de tipo:

ALTERNATIVA	NI	%
Vertical	12	75
Horizontal	2	12.50
No se evidencia	2	12.50
TOTAL	16	100.00

FUENTE ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE I.E. "PAUL HARRIS" SULLANA FEB 2014

GRAFICO 1

Considera que la comunicación en la organización es de tipo



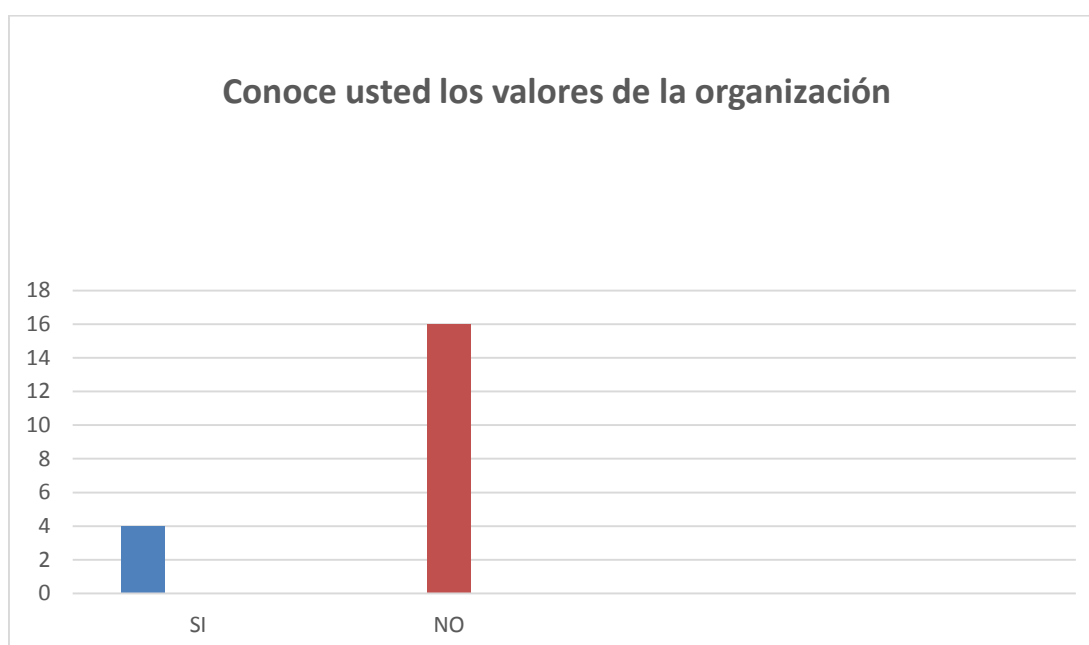
El 68.75% de los encuestados afirman que Considera que la comunicación en la organización es de tipo Vertical.

Tabla 2
Conoce usted los valores de la organización.

ALTERNATIVA	NI	%
Si	4	25.00
No	12	75.00
TOTAL	16	100.00

FUENTE ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE I.E. "PAUL HARRIS" SULLANA FEB 2014

GRAFICO2
Conoce usted los valores de la organización



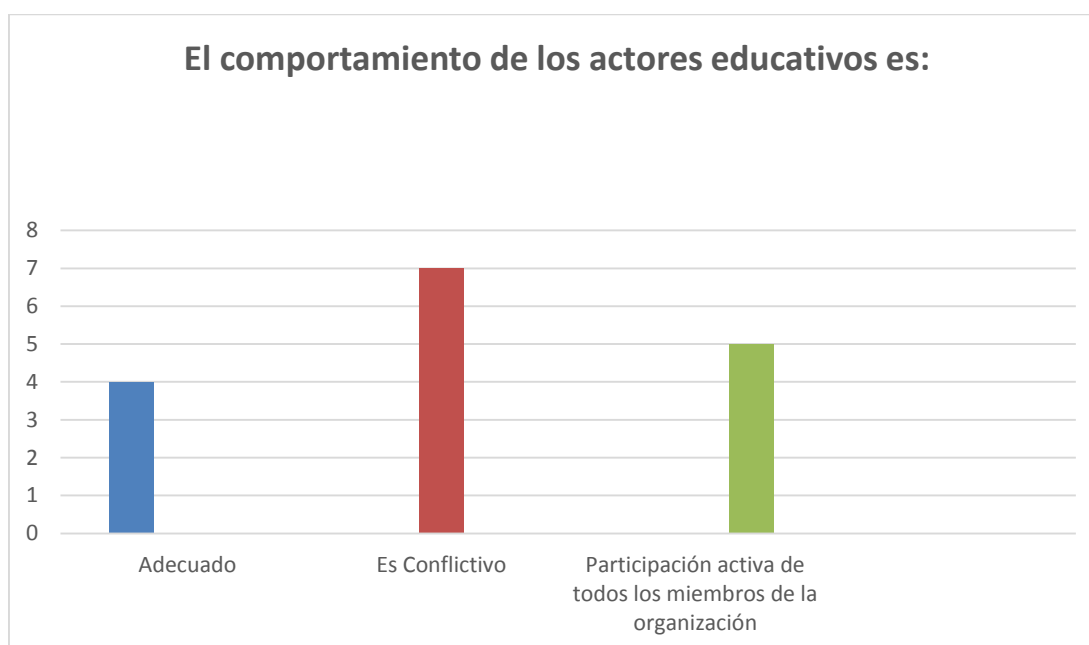
El 75% de los encuestados afirman que no conoce usted los valores de la organización mientras el 25% es decir la minoría considera que si lo conoce

TABLA 3
El comportamiento de los actores educativos es:

ALTERNATIVA	NI	%
Adecuado	4	25.00
Es Conflictivo	7	43.75
Participación activa de todos los miembros de la organización	5	31.25
TOTAL	16	100.00

FUENTE ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE I.E. "PAUL HARRIS" SULLANA FEB 2014

GRAFICO 3
El comportamiento de los actores educativos es:



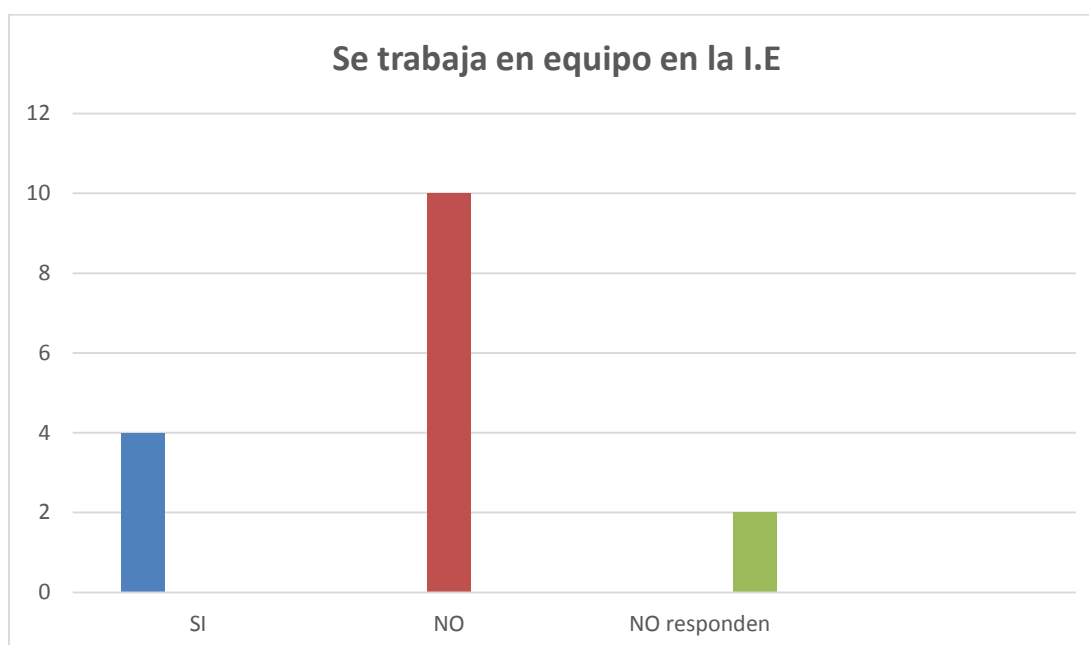
El 43.75% de los encuestados afirman que el comportamiento de los actores educativos es conflictivo mientras el 25% es decir la minoría está de acuerdo con su comportamiento.

TABLA 4
Se trabaja en equipo en la I.E

ALTERNATIVA	NI	%
Si	4	25.00
No	10	62.50
No responden	2	12.50
TOTAL	16	100.00

FUENTE ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE I.E. "PAUL HARRIS" SULLANA FEB 2014

GRAFICO 4
Se trabaja en equipo en la I.E



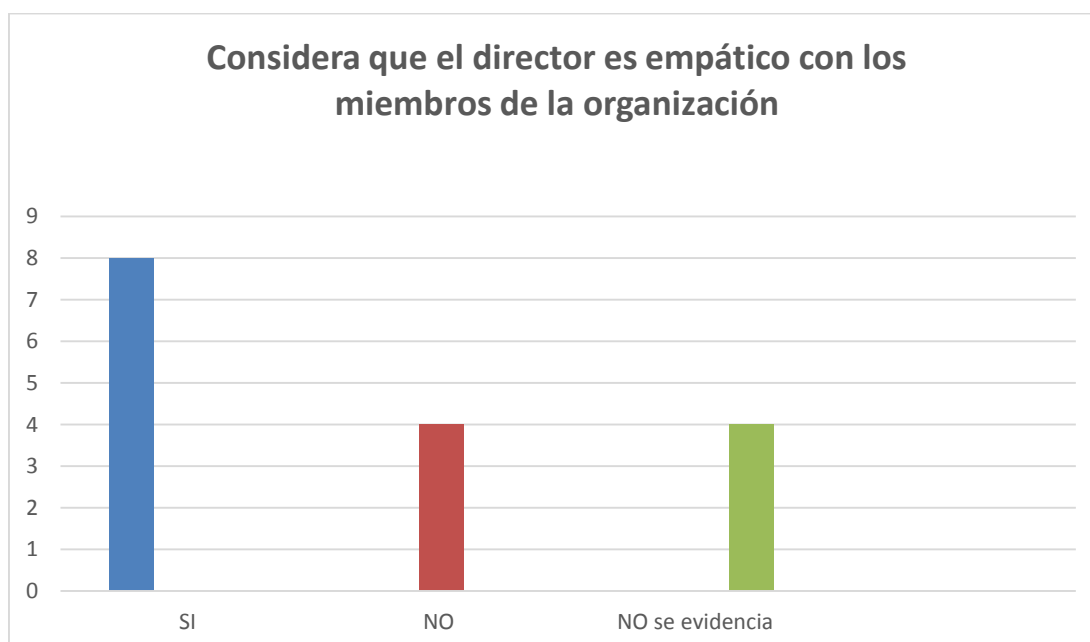
El 62.50% de los encuestados consideran que no se trabaja en equipo en la I.E; mientras el 12.50% es decir la minoría me limita a responder.

TABLA 5
Considera que el director es empático con los miembros de la organización.

ALTERNATIVA	NI	%
Si	8	50.00
No	4	25.00
No se evidencia	4	25.00
TOTAL	16	100.00

FUENTE ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE I.E. "PAUL HARRIS" SULLANA FEB 2014

GRAFICO 5
Considera que el director es empático con los miembros de la organización



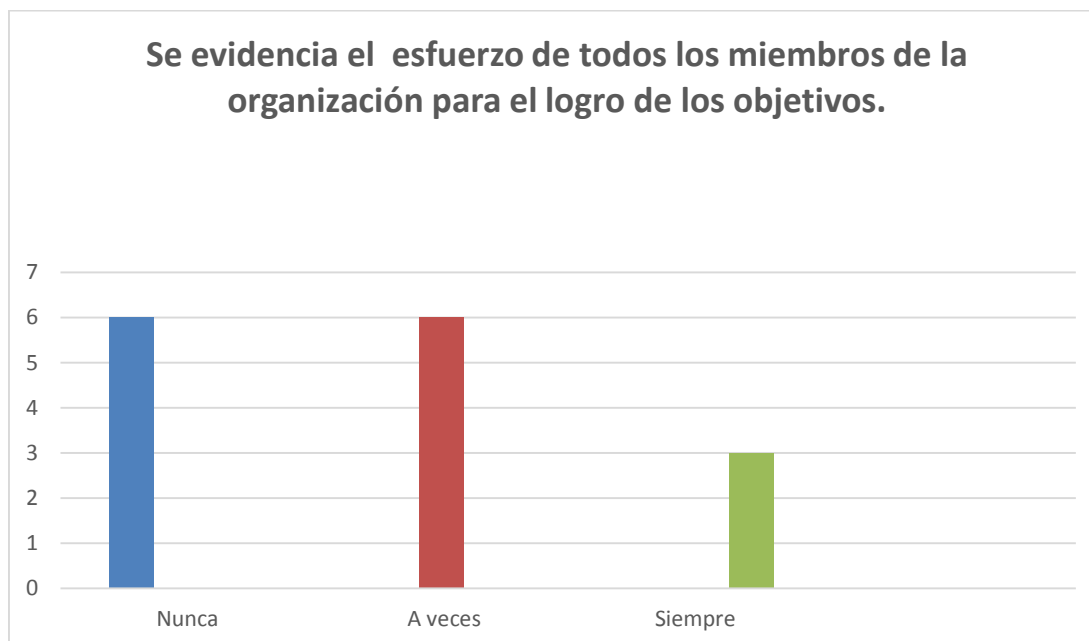
El 50% de los encuestados si considera que el director es empático con los miembros de la organización.

Tabla 6
Se evidencia el esfuerzo de todos los miembros de la organización para el logro de los objetivos.

ALTERNATIVA	NI	%
Nunca	6	37.5
A veces	6	37.5
Siempre	4	25.00
TOTAL	16	100.00

FUENTE ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE I.E. "PAUL HARRIS" SULLANA FEB 2014

GRAFICO 6
Se evidencia el esfuerzo de todos los miembros de la organización para el logro de los objetivos.



El 25% es decir la minoría de los encuestados considera que siempre se evidencia el esfuerzo de todos los miembros de la organización para el logro de los objetivos, mientras el 75% se divide entre que a veces y nunca se evidencian los esfuerzos.

Tabla 7
La gestión de la dirección se preocupa en desarrollar el capital humano de la organización.

ALTERNATIVA	NI	%
Nunca	4	25.00
A veces	8	50.00
Siempre	4	25.00
TOTAL	16	100.00

FUENTE ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE I.E. "PAUL HARRIS" SULLANA FEB 2014

GRAFICO7
La gestión de la dirección se preocupa en desarrollar el capital humano de la organización



El 50% de los encuestados afirman que solo a veces La gestión de la dirección se preocupa en desarrollar el capital humano de la organización, mientras que el otro 50% se divide en nunca y siempre.

TABLA 8

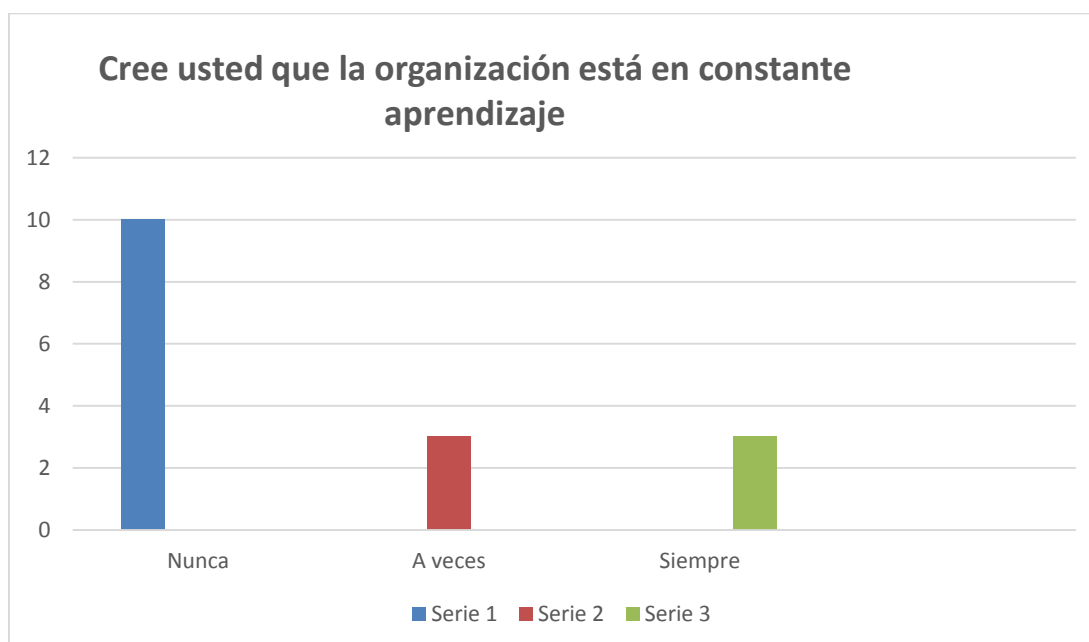
Cree usted que la organización está en constante aprendizaje.

ALTERNATIVA	NI	%
Nunca	10	62.50
A veces	3	18.75
Siempre	3	18.75
TOTAL	16	100.00

FUENTE ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE I.E. "PAUL HARRIS" SULLANA FEB 2014

GRAFICO 8

Cree usted que la organización está en constante aprendizaje



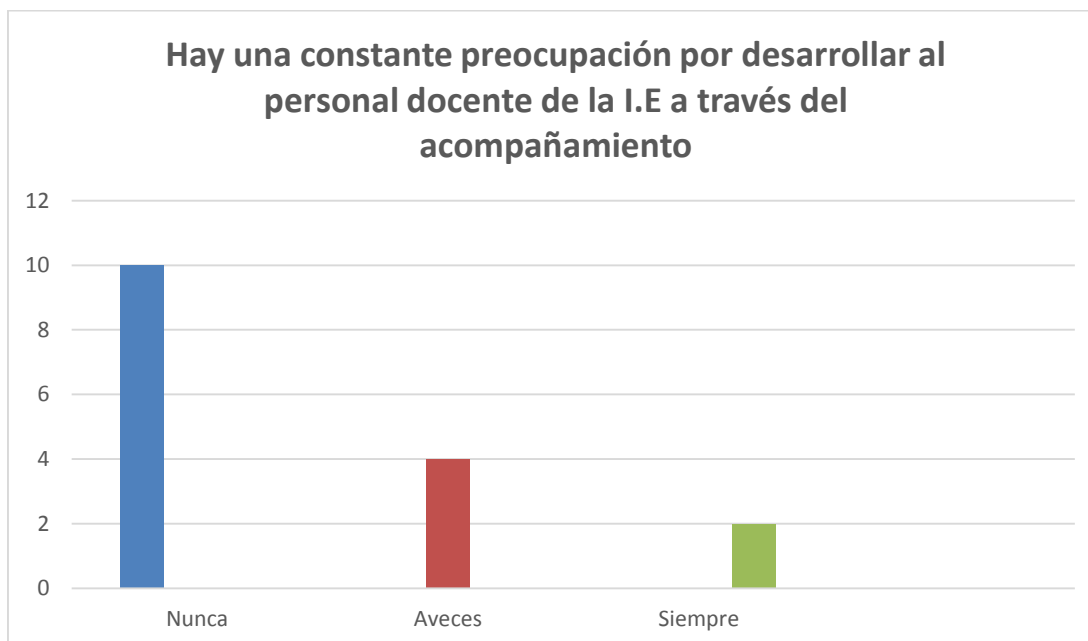
El 62.50% de los encuestados cree que la organización no es constante aprendizaje.

TABLA 9
Hay una constante preocupación por desarrollar al personal docente de la I.E a través del acompañamiento.

ALTERNATIVA	NI	%
Nunca	10	62.50
A veces	4	25.00
Siempre	2	12.50
TOTAL	16	100.00

FUENTE ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE I.E. "PAUL HARRIS" SULLANA FEB 2014

GRAFICO9
Hay una constante preocupación por desarrollar al personal docente de la I.E a través del acompañamiento



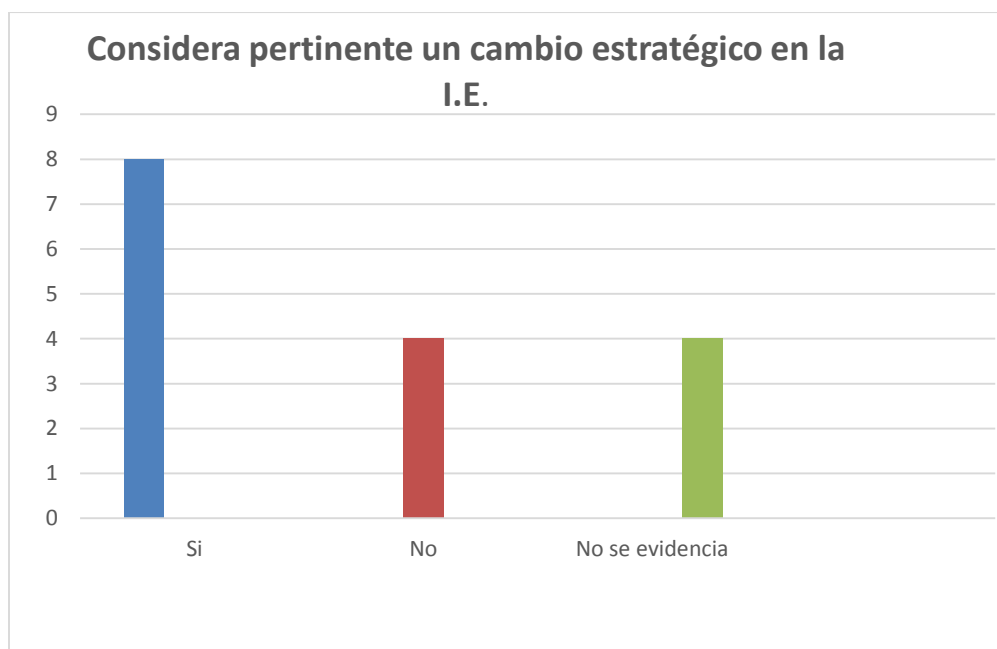
El 62.50% de los encuestados afirman que nunca hay una constante preocupación por desarrollar al personal docente de la I.E a través del acompañamiento, mientras el 12.50% es decir la minoría considera que siempre es constante.

TABLA 10
Considera pertinente un cambio estratégico en la I.E.

ALTERNATIVA	NI	%
Si	8	50.00
No	4	25.00
No se evidencia	4	25.00
TOTAL	16	100.00

FUENTE ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE I.E. "PAUL HARRIS" SULLANA FEB 2014

GRAFICO 10
Considera pertinente un cambio estratégico en la I.E.



El 50% de los encuestados afirman que si considera pertinente un cambio estratégico en la I.E. ; mientras el otro 50% divididos entre los dos ítems considera que no lo consideran pertinente y que no lo evidencian.

3.2- Diagnostico

En la revisión de los datos estadísticos encontramos siguientes aspectos:

- La comunicación en la organización es de tipo vertical y no permite una integración entre el personal de la organización.
- No se percibe en la figura del director que desarrolla empatía entre los miembros de la organización.
- No se evidencia que exista una preocupación constante por parte de la dirección para desarrollo del personal de la en la institución.
- No se considera la necesidad de establecer planes y programas orientados a generar una cultura de calidad dentro la institución educativa.
- La gestión verticalistas atómicas sin presentar características de adaptación a los cambios que suceden en torno y que afectan a la organización educativa.
- El liderazgo no es evidente para poder desarrollar un integración hacia los objetivos comunes.
- La gestión no se orienta al desarrollo de un servicio efectivo de calidad centrada en los aprendizajes.
- Se observa que los lineamientos estratégicos no son definidos teniendo preséntelas cambios y las exigencias del mercado.
- No se evidencia que consideren organización como una unidad sistémica en constante aprendizaje interactúas de forma permanente permeable con el entorno.

3.3. PROPUESTA TEORICA

1. Titulo:

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL EN LA I.E.I. N° 536 “PAUL HARRIS”-SULLANA

2. Introducción

El Desarrollo Organizacional es el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, la presente propuesta se estructura en una serie de acciones que tienen por objeto mejorar la gestión institucional de la I.E. “PAUL HARRIS” Sullana

3. Objetivos.

- ✿ Formular estrategias de diagnóstico para efectuar el desarrollo organizacional.
- ✿ Plantear estrategias de desarrollo organizacional

4. Fundamentación Teórica

Este movimiento de desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, el DO. es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque.

Los diversos modelos de D, O, consideran básicamente cuatro variables:

- a. El ambiente, centrado en aspectos como la turbulencia ambiental, la explosión del conocimiento, de la tecnología y de las comunicaciones, y en el impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales;
- b. La organización, tomando en cuenta las características de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un

ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas, etc.;

- c. El grupo social, considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.; El individuo, resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.;

Estas cuatro variables básicas son abordadas con una especial atención en su interrelación e interdependencia, para que un cambio permita lograr tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

- d. El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización sujeta del cambio del medio ambiente. El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización sujeta del cambio del medio ambiente. El DO. Parte de conceptos dinámicos como:

- **Concepto de organización.** Este concepto es para los autores especialistas del desarrollo organizacional típicamente conductista: "una organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente". Las contribuciones de cada participante varían en función del sistema de recompensas y contribuciones para la organización. Este concepto utiliza la noción tradicional del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación en la organización y se refiere a personas como contribuyentes de las organizaciones. la contribución de cada participante a la organización depende de sus diferencias individuales y del sistema de recompensas y contribuciones de la organización. Toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervivencia dependen de cómo se relacione con ese medio. Por tanto debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias en que opera.

- **Concepto de cultura organizacional.** Es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma en que estamos acostumbrados a realizar las cosas. De la misma manera, toda organización tiene la suya. Se denomina " cultura organizacional " al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas. Algunas organizaciones logran renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y su personalidad, en tanto que otras permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda. El DO. Considera que para cambiar una organización, la única manera viable es cambiar su cultura, es decir, los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan.
- **Clima organizacional.** También enfatizan en el clima organizacional, el cual constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular. El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización. Algunos individuos son más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima, además una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria para otros. El concepto de clima organizacional comprende diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (todos ellos constituyen los factores estructurales), además de las actitudes y formas de comportamiento social, impulsadas o castigadas (constituyen los factores sociales).

- **Cambio de cultura y del clima organizacional.** Cada organización es un sistema humano complejo, con características propias, con su propia cultura y su propio clima organizacional. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para lograr productividad y motivación. Para que la organización pueda cambiar la cultura y el clima organizacional, necesita tener capacidad innovadora, representada en las características siguientes: a) Adaptabilidad, es decir la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las cambiantes e inconstantes exigencias del ambiente. Para poder adaptarse, la organización debe: Ser flexible, para poder integrar nuevas actividades Ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan de adentro o de fuera de la organización; b) Sentido de identidad, es decir, que los participantes conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización, así como comprendan y compartan los objetivos de la misma; c) Perspectiva exacta del medio ambiente, es decir, una percepción realista unida a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente; d) Integración entre los participantes, de tal manera que la organización pueda comportarse como un orgánico. Por tanto, no basta cambiar la estructura. Es necesario cambiar la cultura de la organización.

Teorías que sustentan la Propuesta

Concepto de cambio. El mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente. El ambiente general que envuelve las organizaciones es demasiado dinámico, y les exige una elevada capacidad de adaptación como base de supervivencia. La década de los sesenta fue la " década de la explosión " y caracterizó condiciones para el surgimiento del DO. El ambiente general altamente dinámico, que implica la explosión del conocimiento, de la tecnología, de las comunicaciones y de la economía .El ambiente empresarial, frente a la internacionalización de los mercados, a la vida más corta de los productos, a la creciente importancia del marketing. Esto origina una serie de exigencias completamente nuevas al administrador. El concepto de cambio

incluye tres fases a tomar en cuenta: 1. Descongelamiento del estándar actual de comportamiento. Surge cuando la necesidad de cambio se hace tan obvia que la persona, grupo u organización puede rápidamente entenderla y aceptarla, para que el cambio pueda ocurrir. Si no existe descongelamiento la tendencia será retorno puro y sencillo al estándar habitual. 2. Cambio. Surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio conduce a personas, grupos o a toda la organización para promover nuevos valores, actitudes y conductas por medio de procesos de identificación e internalización. 3. Recongelamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar de conducta por medio de mecanismos de soporte y de refuerzo, de modo que ese estándar se transforme en la nueva norma.

Proceso de cambio según Kurt Lewin. El proceso de cambio ocurre en un campo dinámico de fuerzas que actúan en varios sentidos. De un lado, existen fuerzas positivas que actúan como apoyo y soporte del cambio y, de otro lado, fuerzas negativas que actúan como oposición y resistencia al cambio. El sistema opera dentro de un estado de relativo equilibrio que se denomina casi-estacionario. Este se altera cuando surge alguna presión de fuerzas ya sean positivas o negativas. El cambio es el resultado de la competencia entre las fuerzas impulsoras y las restrictivas. La organización debe estar atenta a las nuevas necesidades y oportunidades que le presenta su medio. El cambio debe ser planeado y orientado hacia un objetivo previamente establecido.

Concepto de desarrollo. La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades. El desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes. Cada época desarrolla la forma organizacional más adecuada y característica para su naturaleza. Los cambios que están ocurriendo en el mundo moderno hacen necesario revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones. Mientras el cambio genérico implica alteraciones en el ambiente, el cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento en una organización. Esos dos tipos fundamentales de alteraciones (estructurales y de comportamiento) son interdependientes y se compenetran íntimamente. El desarrollo de una organización le permite: 1. Un conocimiento profundo y real

de si misma y de sus posibilidades; 2. Un conocimiento profundo del medio ambiente en que opera; 3. Una planeación adecuada y una ejecución exitosa. El DO. Destaca que para que una organización pueda alcanzar un cierto nivel de desarrollo deben utilizar diferentes estrategias de cambio. **Existen tres clases de estrategias de cambio:** 1. Cambio evolutivo: "cuando el cambio es mínimo y está dentro de las expectativas y las conveniencias". El cambio evolutivo es lento, moderado. Hay una tendencia a repetir y reforzar las soluciones sólidas y eficientes, y abandonar las soluciones débiles y deficientes; 2. Cambio revolucionario: generalmente este cambio es rápido, intenso, brutal, sobrepasa y rechaza las antiguas expectativas e introduce algunas nuevas. 3. Desarrollo sistemático: en este, los responsables del cambio diseñan modelos explícitos de lo que la organización debería ser en comparación con lo que es, mientras aquellos cuyas acciones serán afectadas por el desarrollo sistemático, estudian, evalúan y critican el modelo de cambio para recomendar modificaciones, basadas en su propio discernimiento y comprensión.

Modelo de Lawrence y Lorsch. Lawrence y Lorsch, evolucionaron hacia el desarrollo organizacional y hacia la teoría de sistemas. Dentro de esa concepción, proponen un modelo de diagnóstico y acción para el D.O.

1. Concepto de diferenciación e integración Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para efectuar transacciones planeadas con el ambiente". De esta manera, si varios contribuyentes individuales van a trabajar en una organización forzosamente tendrán que dividir el trabajo. La división del trabajo provoca la diferenciación de los órganos y esta conduce a la necesidad de integración. La diferenciación depende de las características internas que debe desarrollar cada grupo para llevar acabo transacciones planeadas con la parte del ambiente que le fue asignada. Pero, la diferenciación exige integración, para las que las diversas partes trabajen en conjunto. La integración trae dos problemas: cuales son las unidades que necesitan trabajar juntas y cuán apremiante es la exigencia y la necesidad de

interdependencia entre ellas. Existe una fuerte relación inversa entre diferenciación en integración: se hace más difícil alcanzar la integración entre ellas que cuando los individuos que la conforman tienen maneras semejantes de pensar y de comportarse. De ahí que, cuanto mayor sea la diferenciación, más necesaria es la integración. El modelo de diferenciación y de integración proporciona un conjunto de conceptos que permite capacitar y comprender cuáles son las características que una organización debe tener para hacer eficiente en un conjunto particular de circunstancias ambientales.

2. Concepto de Confrontación. Todo sistema social puede ser abordado en términos de grupos de personas ocupadas en intercambiar sus recursos con base en ciertas expectativas. En ese intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, se presenta una modificación dentro del sistema. El enfrentamiento puede generar problemas. Cuando se desea cambiar la organización según los autores, las principales áreas de problemas residen en las siguientes relaciones:

3. Etapas del D.O. Diagnóstico, planeación de la acción, implementación de la acción y evaluación, Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios del D.O.

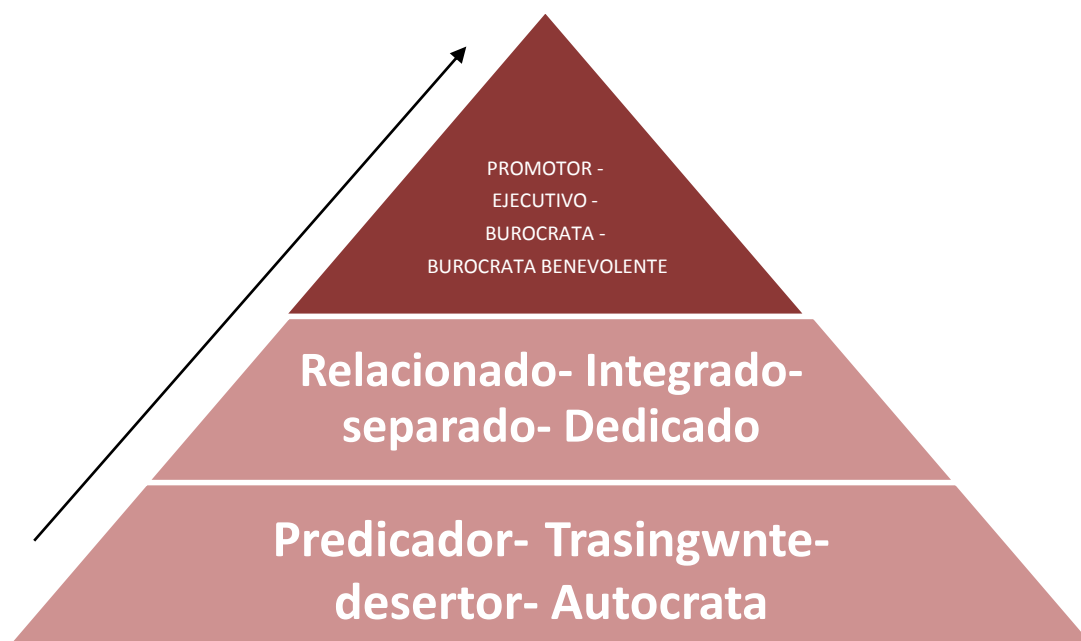
- a. Diagnóstico: se indica con un inventario de la situación: a partir del momento en que se confrontan la organización y su ambiente, resultado las primeras alteraciones estructurales; un segundo paso es el estado de las relaciones entre grupos de participantes, del cual surgen tanto alteraciones estructurales como de comportamiento, un tercer paso es el diagnóstico de las relaciones entre participantes individuales y la organización
- b. Planeación de la acción: aquí se diseñan los métodos de cambios, capaces de enrumbar el desempeño del sistema hacia la dirección deseada. Las acciones de cambio pueden ser:

- c. Implementación de la acción: es la etapa en que se obtiene el compromiso de los participantes y se suministran los recursos necesarios para el cambio.
- d. Evaluación: es la etapa que cierra el proceso, funciona como un circuito cerrado, El resultado de la evaluación implica la modificación del diagnóstico, lo que lleva a nuevos diagnósticos, nueva planeación, implementación, etc., y así sucesivamente, Debe haber un momento en que el proceso adquiere su propia dinámica y pasa a desarrollarse sin necesidad de interferencia externa.

Teoría Tridimensional de la Eficacia Gerencial, de Reddin. Reddin presenta una teoría sobre la eficacia gerencial denominada teoría 3D. Esta se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él sea capaz de adaptar su estilo, de manera apropiada, a la situación de cambio, para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de “producto” (resultados) de su posición en la organización, la única tarea del administrador es ser eficaz. Sus principales conceptos son:

- **Eficacia Gerencial.** La eficacia gerencial debe ser evaluada en términos de producto (resultado) y no de insumo; es decir, más por lo que el administrador alcanza en cuanto a resultados que por lo que realmente hace. La eficacia administrativa no es un aspecto de personalidad del administrador, sino una función del manejo de la situación. El desempeño no es lo que el administrador hace, sino lo que obtiene. Hay una gran diferencia entre el gerente eficiente y el gerente eficaz a saber:
- **Estilos Gerenciales.** El núcleo de la teoría 3-D es la afirmación de que el comportamiento gerencial está compuesto por dos elementos básicos: Los gerentes pueden hacer énfasis en uno u otro elemento básico. Existe el gerente “orientado hacia la tarea” (O.T.) y el gerente “orientado a las relaciones” (O.R.); En la figura que se presenta a

continuación se muestran los cuatro estilos básicos: Los cuatro estilos básicos sirven como punto de referencia puesto que el comportamiento gerencial no siempre se ajusta rigurosamente a ellos. El estilo relacionado se caracteriza por la exclusiva orientación a las relaciones, mientras que el estilo dedicado se destaca por la exclusiva orientación a la tarea. El estilo separado se distingue por la deficiente orientación hacia las relaciones y hacia la tarea mientras que el estilo integrado se caracteriza por la orientación integrada hacia las relaciones y hacia la tarea. Esos cuatro estilos básicos pueden tener un equivalente más efectivo o menos efectivo dando lugar así a ocho estilos gerenciales que constituyen una utilización respectivamente más eficaz o menos eficaz de los cuatro estilos básicos. De allí las tres dimensiones (3-D) de estilos de comportamiento gerencial en el modelo de 3-D:



Para Reddin, no existe un estilo ideal. Cada situación requiere su propia estrategia. La eficacia no es una cualidad administrativa sino el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado a la situación.

Las habilidades gerenciales básicas. La teoría 3-D pretende desarrollar tres habilidades gerenciales básicas: 1. Sensibilidad situacional: es la habilidad para diagnosticar situaciones 2. Flexibilidad de estilo: es la habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego, una vez analizadas y

diagnosticadas 3. Destreza de gerencia situacional: es la habilidad de gestión situacional, o sea, la capacidad de modificar una situación que necesita ser modificada.

5. Estructura del Programa de Desarrollo Organizacional

Presenta las siguientes fases:

Fases	Variables	Acciones a desarrollar
Diagnostico	Historia Institucional Cultura Institucional Cultura Colaborativa Misión y Visión	Recolección de datos Diagnóstico organizacional: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Acción de intervención: se selecciona cual es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional.
Liderazgo Transformacional	Aumento de la participación activa y democrática Valoración crítica de la actividad que se realiza. Motivación.	La dirección de los procesos y actividades debe favorecer no sólo un ejercicio más libre de la opinión, sino el seguimiento de las iniciativas que en diferentes niveles se adoptan, mediante un proceso en condiciones de plena comunicación. Reconsiderar los modos de actuación que se están realizando mediante el análisis de ¿qué se hace? ¿Para qué se hace? ¿Cómo se hace? Esto con la finalidad de encontrar nuevas vías de su actividad profesional. El cambio educativo debe favorecer una mayor Implicación profesional de los directivos y docentes en el aumento de la motivación hacia su labor.
	Rectificar o ratificar el rumbo de la institución;	consolidar los Valores científicos y culturales; abandonar usos, costumbres y

Estructuras de Participación	<p>Adoptar políticas que permitan alcanzar una mayor pertinencia, equidad y calidad.</p> <p>Propiciar una cultura de trabajo basada en la colaboración.</p>	<p>tradiciones obsoletas.</p> <p>Incorporar los avances del conocimiento; diversificar la oferta educativa con criterios de actualidad, flexibilidad, pertinencia y relevancia; incorporar las nuevas tecnologías.</p> <p>Desarrollar entre el personal actitud crítica tendiente a consolidar una cultura de la Evaluación</p>
Aprendizaje organizativo	Desarrollo y estimulación de la creatividad	<p>Considerarse que un cambio definitivo y duradero de la escuela sólo operará efectivamente como</p> <p>Resultado de la elevación del potencial creador de cada director y de los miembros de la escuela en su conjunto.</p>

RELACIÓN DIAGNOSTICO – ESTRATEGIA

DESARROLLO DEL CENTRO	CARACTERÍSTICAS	TIPOS DE ESTRATEGIAS
Instituciones educativas fracasados o estancados	Se encuentran en un estado de elevado número de fracasos. Necesitan, por tanto, un alto nivel de apoyo externo	Tipo I: Iniciar un proceso de desarrollo. Meta: alcanzar un grado moderado de eficacia
Instituciones educativas de bajo rendimiento o que “pasan”	Centros de “bajo rendimiento”, que necesitan alcanzar mayores cotas de eficacia	Tipo II: Apoyar el inicio de un proceso de desarrollo. Meta: Definir prioridades y crear Capacidades
Instituciones educativas “buenas” o “efectivos”	Han alcanzado un alto nivel de eficacia, y son reconocidos como “buenos”.	Tipo III: Sostener y ampliar la mejora. Meta: Mantener su eficacia, con sus propios medios

6. Recursos

Humanos: Directivos docentes, personal administrativo

Técnico: PCs, cañón multimedia

Materiales: papel sabana, plumones

7. Evaluación

Es permanente y de proceso a través de estándares de logro.

8. Bibliografía

- Chiavenato, I (2008) Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Diana México
- Reynolds, D., Hopkins, D., y Stoll, L. (1997). Las escuelas eficaces: claves para mejorar la enseñanza. Madrid: Santillana.
- Rodríguez, R. (2007). Reflexiones sobre cultura organizacional e instituciones en el mundo actual. Revista electrónica de Psicología Científica.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las organizaciones Son estructuras sociales en la cual se desarrolla una serie de transacciones que van a permitir gerenciar y alcanzar los objetivos estratégicos establecidos por la organización.

el problema de investigación se centra en la deficiente gestión institucional de la institución educativa Paul Harris y se establece una propuesta de desarrollo organizacional para solucionar y superar Esta limitación es organizativas que no permiten lograr una gestión adecuada que incide directamente en la gestión del pedagógica y el empoderamiento de la institución educativa en la localidad.

Relación con el objetivo general Qué es la elaboración de una de la propuesta de un programa de desarrollo organizacional para mejorar la gestión institucional de la institución educativa Pablo Harris se ver lo grabado en el programa desarrollo organizacional qué está basado en la modificación de la cultura organizacional y él y la mejora del clima institucional a través de un liderazgo institucional liderazgo democrático.

El objetivo estratégico características de la gestión institucional en la organización educativa Paul Harris Sullana, el cuadro número 1 señala que la comunicación en la institución educativa es de carácter vertical con un 75% de los encuestados, esta característica indica que al no haber una adecuada comunicación no se puede gerenciar y lograr los objetivos estratégicos que permitan un empoderamiento del establecimiento educativo en la localidad. En la institución educativa no se observa un trabajo cooperativo de acuerdo al cuadro número 4 el 62,50% no se integra para el desarrollo de trabajos cooperativos lo cual se observa que hay un desperdicio de los recursos de la institución educativa. Las teorías utilizadas están basadas en la teoría de las organizaciones de Peter drucker y en la teoría del desarrollo organizacional.

Las estrategias identificadas para la elaboración de la propuesta están definidas de acuerdo al cuadro estadístico 9 se considera que el acompañamiento docente es una estrategia que permite la mejora de la gestión

institucional que se va a reflejar en la gestión educativa y esto se evidencia con la respuesta de los encuestados con un 62,50%. La propuesta de desarrollo organizacional se orienta a la integración de cada uno de los miembros de la organización guía cambiar el estilo gerencial de la dirección para poder generar la identidad institucional un buen clima y cultura organizacional

CONCLUSIONES

- Una propuesta de desarrollo organizacional permitirá mejorar la gestión institucional ya que el clima institucional se era modificada de forma positiva.
- El programa de desarrollo organizacional está estructurado en los siguientes campos de actuación diagnóstico, liderazgo transformacional, estructuras de participación, aprendizaje organizacional.
- La gestión de la I.E. es vertical centralizada y no presenta pensamiento estratégico.
- Lateoría del desarrollo organizacional basado en los modelos de Modelo de Lawrence y Lorsch y la Teoría Tridimensional de la Eficacia Gerencial, de Reddin
- La formulación de esta propuesta permitirá mejorar la gestion institucional logrando de forma positiva que la institución se adapte al cambio...

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la dirección de la institución educativa aplicar la presente propuesta para mejorar la gestión institucional en la organización.

BIBLIOGRAFIA

1. Alonso, M. (1982). Leyes y reglamentos laborales, costumbres y usos de empresas. Madrid, España.
2. Alvarez de Eulate, Y. (2001). Valores y Organizaciones. Universidad de Deusto. México.
3. Bello, I. Y Riveros, R. (2003). Cultura organizacional. Colombia.
4. Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU). (2009). Guía para la acreditación de carreras profesionales universitarias del CONEAU. Lima, Perú.
5. Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU). (2009). Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación. Lima, Perú.
6. Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos. Colombia.
7. Enríquez, A. (2006). La significación en la Cultura: Concepto base para el aprendizaje organizacional. Colombia.
8. Fernández, J. (2002). Cultura de la Organización y Centro Educativo. Universidad Complutense. Madrid.
9. Goikoetxea, J. (2010). Cultura organizacional". España
10. Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, L. (2006). "Metodología de la investigación". Cuarta edición. México.
11. Huacasi, P. (2011). Ética y responsabilidad en educación. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Juliaca, Perú.
12. León, S. (2006). Costumbres que influyen en la elección de métodos anticonceptivos en usuarias de planificación familiar del C. S. San Fernando, Lima - 2005. Lima, Perú.

13. Ministerio de Educación. (2009). Documento de trabajo para el seminario taller: Acreditación de la carrera profesional Universitaria de Educación. Lima, Perú.
14. Parra, J. (2003). La Educación en valores y su práctica en el aula. Universidad Complutense. Madrid, España.
15. Quintanilla, R. (2012). Ética y responsabilidad en educación. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Juliaca, Perú.
16. Roque, N. (2010). Gestión y dirección de organizaciones educativas. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Juliaca, Perú.
17. Vegas, L. (2004). Proceso para la validación de un Plan de Auto-Evaluación para la acreditación de la Escuela de San Patricio en la ciudad de Pasco, Estado de Washington. Lima, Perú.
18. Vildoso, V. (2003). Influencia de los Hábitos de estudio y la Autoestima en el Rendimiento Académico de los estudiantes de la escuela profesional de agronomía de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Lima, Perú.

ANEXOS

ENCUESTA DOCENTES

Estimado señor (a) (ita) encontrándome elaborando mi tesis de maestría denominada: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA I.E.I. N° 536 "PAUL HARRIS"-SULLANA, PERÍODO 2013-2014.

Agradeceré a Ud. Se sirva a las interrogantes que a continuación detallo.

- 1) Considera que la comunicación en la organización es de tipo:
 - a) Vertical
 - b) Horizontal
 - c) No se evidencia
- 2) Conoce usted los valores de la organización.
 - a) Si
 - b) No
- 3) El comportamiento de los actores educativos es:
 - a) Adecuado
 - b) Es Conflictivo
 - c) participación activa de todos los miembros de la organización.
- 4) Se trabaja en equipo en la I.E.
 - a) Si
 - b) No
 - c) No se evidencia
- 5) Considera que el director es empático con los miembros de la organización.
 - a) Si
 - b) No
 - c) No se evidencia
- 6) Se evidencia el esfuerzo de todos los miembros de la organización para el logro de los objetivos.
 - a) Nunca
 - b) A veces
 - c) Siempre
- 7) La gestión de la dirección se preocupa en desarrollar el capital humano de la organización.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

8) Cree usted que la organización está en constante aprendizaje.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

9) Hay una constante preocupación por desarrollar al personal docente de la I.E a través del acompañamiento.

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Siempre

10) Considera pertinente un cambio estratégico en la I.E.

- a. Si
- b. No.