



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

**ESTRATEGIAS DE GERENCIA EDUCATIVA PARA MEJORAR LA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°
16155 SAN JUAN BAUTISTA – HUABAL, DISTRITO SAN FELIPE,
PROVINCIA DE JAÉN – CAJAMARCA, 2017**

TESIS

Para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

AUTORA

Bach. ITALA GAYTAN DELGADO

ASESOR

Dr. JOSÉ MAQUEN CASTRO

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2018

**Estrategias de Gerencia Educativa para mejorar la Cultura Organizacional en
la Institución Educativa N° 16155 San Juan Bautista – Huabal, distrito San
Felipe, provincia de Jaén – Cajamarca, 2017**

PRESENTADO POR:

Bach. Itala Gaytan Delgado
AUTORA

Dr. José Maquen Castro
ASESOR

APROBADO POR:

Dr. Maximiliano José Plaza Quevedo
PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIA DEL JURADO

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
VOCAL DEL JURADO

LAMBAYEQUE – PERÚ - 2018

DEDICATORIA

A mi querida madre Rosa y a mi padre Gerardo que desde el cielo me esta iluminando, a mi esposo Salvador e hijos Lewin, Katita, Ludy, Jhon y Yanay que son mi motivación para seguir superando en esta gran tarea de educar.

La autora

AGRADECIMIENTO

Sobre todo, a Dios, mi madre, mis hijos y mi esposo por la fortaleza que significa que ellos me acompañen en cada paso que doy. A mis familiares y amigos.

A mi querida alma mater Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo la cual me albergó durante este maravilloso tiempo.

A todos aquellos que con su apoyo me han permitido llevar a buen puerto esta tesis.

Itala Gaytán

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.	Ubicación del objeto de estudio	12
1.2.	Evolución histórico tendencial del objeto de estudio	17
1.3.	Características del problema	22
1.4.	Metodología de la Investigación	24
1.4.1.	Tipo y diseño de la Investigación	24
1.4.2.	Población y muestra	24
1.4.3.	Técnica e instrumento de recolección de datos	25

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes del estudio	26
2.2.	Sustento teórico	28
2.2.1.	Teorías y tendencias contemporáneas del cambio organizacional	28
2.2.2.	Teoría de las Relaciones Humanas	30
2.2.3.	Teoría de Sistemas y Organizaciones	34
2.3.	Base teórico conceptual	53
2.3.1.	Gestión	53

2.3.2. Cultura Organizacional	62
2.3.3. Subsistemas en organizaciones educativas y gestión del cambio.	65

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PRESENTACION DE LA PROPUESTA

3.1. Análisis e Interpretación de los datos	74
3.2. Modelo teórico	86
3.3. Presentación de la propuesta	87

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

RESUMEN

El problema que trata el presente trabajo de investigación, es la presencia de una cultura organizacional débil en la Institución Educativa N°16155 San Juan Bautista – Huabal del distrito San Felipe en la provincia de Jaén, región Cajamarca; caracterizada por la falta de compromiso por parte del personal docente, debido a que no participa en las reuniones de planificación y organización; por otro lado, se observa que los equipos de trabajo docente no funcionan eficientemente y continua desmotivación del personal docente y administrativo, en consecuencia, estancamiento organizacional que afecta al desarrollo institucional, al logro de los objetivos y por ende, pone en riesgo la calidad educativa.

Por ello, el objetivo general de la investigación fue diseñar estrategias de gerencia educativa que permita mejorar la cultura organizacional de la Institución Educativa N°16155 San Juan Bautista – Huabal del distrito San Felipe en la provincia de Jaén, región Cajamarca.

La presente Investigación es de tipo cualitativa con diseño explicativo – propositivo. La población estuvo constituida por 10 participantes entre el personal directivo y docentes, los mismos que conformaron la muestra; a quienes se le aplicó el instrumento de recolección de datos; de los que se obtuvo como resultado que el 90% no hay adecuada Cultura Organizacional, existe poco interés por la participación organizacional, 80% no considera adecuada gestión del director, solo el 20% afirma que existen docentes líderes capacitados, el 100% coincide en que es necesario la capacitación, el 90% sostiene que no cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados para los objetivo. Además solamente el 20% está de acuerdo con el estilo de la dirección de la Institución Educativa. Ante ello, se propone diseñar una propuesta de estrategias de gestión educativa, que constará de 13 sucesos. Finalmente, se concluye afirmando que la propuesta, contribuirá a la mejora de la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal, en la provincia de Jaén, región Cajamarca.

Palabras claves: estrategias, gerencia educativa, cultura organizacional

ABSTRACT

The problem dealt with in this research work is the presence of a weak organizational culture in the Educational Institution N ° 16155 San Juan Bautista - Huabal of the San Felipe district in the province of Jaén, Cajamarca region; characterized by the lack of commitment on the part of the teaching staff, due to the fact that it does not participate in planning and organization meetings; On the other hand, it is observed that teachers' work teams do not work efficiently and demotivation of teaching and administrative staff continues, as a consequence, organizational stagnation that affects institutional development, achievement of objectives and, therefore, puts educational quality at risk. .

Therefore, the general objective of the research is to design educational management strategies to improve the organizational culture of the Educational Institution N°16155 San Juan Bautista - Huabal San Felipe district in the province of Jaén, Cajamarca region.

The present investigation is of qualitative type with explanatory - propositive design. The population was constituted by 10 participants between the directive personnel and teachers, the same that formed the sample; to whom the data collection instrument was applied; of which was obtained as a result that 90% does not have adequate Organizational Culture, there is little interest in organizational participation, 80% does not consider adequate management of the director, only 20% affirm that there are trained leaders, 100% coincide in that training is necessary, 90% say they do not have adequate and updated material resources for the objectives. In addition only 20% is in accordance with the style of the direction of the Educational Institution. Given this, it is proposed to design a proposal of educational management strategies, which will consist of 13 events. Finally, it is concluded that the proposal will contribute to the improvement of the Educational Institution N ° 16155 "San Juan Bautista" of the district of Huabal, in the province of Jaén, Cajamarca region.

Keywords: strategies, educational management, organizational culture

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es el pilar fundamental de toda organización, toda vez que constituye un modo para alcanzar los objetivos organizacionales que llevan a cumplir con la misión para alcanzar la visión, que es lo que da direccionalidad a toda institución y lo diferencia de los demás.

En este sentido, los aspectos relacionados con la cultura, tales como: normas, valores, actitudes, sentimientos, creencia, ética, moral, forman parte de las expectativas que se plantean las organizaciones como base fundamental para su desarrollo y crecimiento en este mundo competitivo.

Es muy importante que reflexionemos en nuestro rol como parte integrante de una organización, porque los individuos que conformamos la sociedad debemos manifestar una conciencia ciudadana donde apunte al rescate de valores culturales y sociales, mediante acciones de solidaridad, respeto, tolerancia, libertad y sobre todo honestidad y justicia a fin de lograr calidad de vida. Para lo cual es necesario reconstruir una cultura que permita enfrentar el proceso de desintegración social que se ha iniciado y se ha marginado la moral, y la ética en una búsqueda desenfrenada de satisfacciones materiales en todos los estatus sociales.

Por lo tanto, la actitud de los miembros de una organización deben estar orientada a proyectar una imagen dentro y fuera de la institución; que se corresponda con la moral y la ética profesional, las cuales se derivan de las experiencias obtenidas en la trayectoria de cada individuo; por esta razón todos los integrantes deben aprender a equilibrar su forma de ser, aprender a convivir en comunidad a valorar lo que tienen, a trabajar en equipo, relacionarse con los demás, expresando sus ideas, lo cual le permite la adquisición de hábitos de tolerancia y respeto, y un alto grado de compromiso como forma de enriquecimiento de la cultura dentro de la Institución Educativa.

Es necesario estudiar, diferentes teorías y enfoques contemporáneos, sobre Cultura Organizacional; para adoptar los lineamientos más adecuados y aplicables a la Institución Educativa.

Del estudio realizado en el marco de esta investigación sobre la cultura organizacional de las instituciones educativas, en el marco nacional y local,

particularmente en la I.E. donde somos parte integrante y con el resultado del análisis de entrevistas y cuestionario a los profesores que integran la Institución Educativa, se plantea el **problema** de una débil cultura organizacional en la Institución Educativa N°16155 San Juan Bautista – Huabal del distrito San Felipe en la provincia de Jaén, región Cajamarca; caracterizada por la falta de compromiso por parte del personal docente, debido a que no participa en las reuniones de planificación y organización; por otro lado, se observa que los equipos de trabajo docente no funcionan eficientemente y continua desmotivación del personal docente y administrativo, en consecuencia, estancamiento organizacional que afecta al desarrollo institucional, al logro de los objetivos y por ende, pone en riesgo la calidad educativa.

Por ello, el **objeto de estudio** es el proceso de mejora de la Cultura Organizacional de la Institución Educativa N°16155 San Juan Bautista – Huabal del distrito San Felipe en la provincia de Jaén, región Cajamarca. El **objetivo general** planteado fue diseñar estrategias de gerencia educativa que permita mejorar la cultura organizacional de la Institución Educativa N°16155 San Juan Bautista – Huabal del distrito San Felipe en la provincia de Jaén, región Cajamarca.

Los objetivos específicos son: 1) Diagnosticar el clima institucional de la Institución Educativa N°16155 San Juan Bautista – Huabal del distrito San Felipe en la provincia de Jaén, región Cajamarca; 2) Diseñar estrategias de gerencia educativa basadas en la teoría del comportamiento organizacional; y 3) Contribuir a la mejora de la Cultura Organizacional de dicha Institución Educativa.

El **campo de acción** es la propuesta de estrategias de gerencia educativa para mejorar la cultura organizacional. La **hipótesis** formulada fue: “Si se diseñan estrategias de gerencia educativa basada en las teorías del Cambio Organizacional, de las Relaciones Humanas y de Sistemas y Organizaciones, entonces se contribuirá a la mejora de la Cultura Organizacional de la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” – Huabal del distrito San Felipe en la provincia de Jaén, región Cajamarca”

De acuerdo a la Hipótesis y al objetivo planteado y conforme a la metodología seleccionada, se han propuesto las siguientes tareas: Los métodos histórico

comparativo y lógico, cuestionario a docentes y directivos con fines explorativos para discriminar variables significativas que influyen en la inadecuada cultura organizacional la Institución Educativa. Los métodos Teóricos: Método hermenéutico que permitirá la interpretación de los hechos humanos y sociales, en un proceso participativo en la mejora de la cultura organizacional (Diseño del programa taller). Método Inductivo – Deductivo, para realizar las interpretaciones matemáticas y porcentuales de las tablas estadísticas obtenidos de los cuestionarios, para determinar algunas conclusiones.

El trabajo constará de tres capítulos:

El primer capítulo contiene inicialmente el análisis del objeto de estudio que considera la ubicación del objeto precisando el lugar, seguido del análisis histórico – tendencial de cómo surge el problema, cómo se manifiesta, qué características tiene el objeto de estudio y finalmente la descripción de la metodología empleada.

En el segundo capítulo se expone la información concerniente al marco teórico, el resultado del análisis documental de diferentes fuentes escritas e internet, con la finalidad de facilitar la comprensión del problema de estudio.

El tercer capítulo se encuentra constituido por el análisis e interpretación de los datos obtenidos del cuestionario realizada a los directivos y docentes de la Institución Educativa N° 16155 “San Juan Bautista” – Huabal, del distrito San Felipe en la provincia de Jaén, región de Cajamarca.

Finalmente, se muestran las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas empleadas y los anexos correspondientes.

La autora

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación del objeto de estudio

Cajamarca es uno de los veinticuatro departamentos que, junto con la Provincia Constitucional del Callao, forman la República del Perú. Se encuentra ubicado al noroeste del país, limitando al norte con Ecuador, al este con Amazonas, al sur con La Libertad y al oeste con Lambayeque y Piura. Su capital y ciudad más poblada es la homónima Cajamarca, con 1 387 809 habitantes. En 2007 fue considerado el cuarto departamento más poblado —por detrás de Lima, Piura y La Libertad— y con 41,7 hab/km² es el sexto más densamente poblado, por detrás de Lima, Lambayeque, La Libertad, Piura y Tumbes.

MAPA DE CAJAMARCA



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Cajamarca

Cuenta con diversas cuencas, la mayoría afluentes del río Marañón; y otras que desembocan al Océano Pacífico; llegando también a cubrir pequeñas porciones de costa en la parte más occidental de la provincia de Contumazá. La cultura Cajamarca, famosa por su bella cerámica. A juzgar por los vestigios de Marca-Huamachuco hubo refinamiento cultural en la zona de Huamachuco y

Cajabamba. Tras la conquista Wari se estableció allí uno de sus mejores centros administrativos, Viracochapampa. También los incas establecieron su capital regional en la actual ciudad de Cajamarca. Los incas tomaron la decisión en 1465 de establecer en Cajamarca una nueva provincia que sirviera de puente para sus conquistas posteriores. Siendo la ciudad de Cajamarca una de las ciudades más antiguas de América del Sur, pues ya existía cuando llegaron los españoles en la Conquista.

Dice la historia que el cuarto del Rescate de Atahualpa en Cajamarca. Se llenó una vez de oro y dos de plata. Fue el rescate más elevado de la historia. En 1532, en su plaza principal, fue capturado el Inca Atahualpa, quien ofreció a Francisco Pizarro un cuantioso rescate para su liberación. Siendo incumplido por parte de los españoles, es ejecutado Atahualpa un año más tarde, pasando los tesoros quechuas traídos de todo el Tahuantinsuyo a manos de los conquistadores, quienes lo enviaron para España.

Por otro lado, Cajamarca por su altitud se encuentra en la región Quechua (entre 2.300-3.500 msnm) lo que determina que su clima sea templado, seco; soleado durante el día, pero frío durante la noche. Su temperatura media anual es de 15,6 °C, siendo época de lluvias de diciembre a marzo, que coinciden con el cíclico fenómeno de El Niño, típico del norte tropical peruano. Sin embargo, en sus diferentes regiones, algunas ciudades tienen clima tropical. Además la proximidad tanto hacia la costa como hacia la selva, sin mencionar su cercanía a la Línea Ecuatorial, la hacen tener el mejor clima de los departamentos de la Sierra Peruana. No tiene picos nevados, pero cuenta con bosques subtropicales húmedos hacia la vertiente oriental, subtropical y tropical secos hacia la vertiente occidental, siendo el departamento de la sierra con mayor índice de forestación.

Fue fundado el 11 de febrero de 1855. Además, tiene una extensión territorial de 33 317,54 kilómetros cuadrados, divididos en 13 provincias, conformadas por: San Ignacio, Jaén, Cutervo, Chota, Santa Cruz, San Miguel, San Pablo, Contumazá, Hualgayoc, Celendin, Cajamarca, San Marcos y Cajabamba.

Jaén es una de las trece provincias que conforman el departamento de Cajamarca, en el Norte del Perú. Tiene una ubicación estratégica e historia, su

producción y dinamismo económico está basado en la agricultura, el comercio, la exportación de café, entre otros. Tiene una extensión territorial de 5 232,57 kilómetros cuadrados que representa el 15,4 % del total departamental. Geográficamente limita por el: Norte con Provincia de San Ignacio, Sureste y sur con la Provincia de Cutervo, Suroeste con la Provincia de Ferreñafe y Lambayeque, Este con la Provincia de Bagua y Utcubamba y Oeste con la Provincia de Huancabamba. El relieve de la Provincia de Jaén es bastante variado y accidentado, por el acentuado contraste entre sus cordilleras, y sus valles y pampas.

El territorio de la actual Provincia de Jaén ha conformado, desde los albores de la civilización americana, una de las áreas de mayor interrelación regional e integración cultural entre el espacio andino con el amazónico. De los primeros pobladores y de los orígenes de su cultura, han quedado para el presente las reliquias arqueológicas de sus grandes asentamientos humanos y centros ceremoniales como Montegrande, Tocaquillo, Shaupe, Huayurco, tomependa, que con su arte lítico y pictórico, o su variada alfarería y metalurgia de oro entre otras muestras son las huellas que testimonian su ruta civilizatoria seguida desde tiempos anteriores a la gran formación de la Cultura Chavín.

En el periodo formativo Temprano se percibe en su cerámica las influencias de los Pandache y Pacopampa; durante el formativo superior por los años 400 a. C. los Cupisnique (Chavín), arribaron al valle de Jaén y del Marañón a través de Pacopampa, su poderoso enclave, los que en su avance edificaron el gran centro ceremonial de Pomahuaca a orillas del río de Huancabamba, lugar al que se le denomina Inгатambo.

Jaén es una provincia alto amazónica que por su proximidad a la región costera y altoandina, siempre estuvo sujeta a través del tiempo a la influencia de fuertes desarrollos regionales, como los Vicús, Moche, Chimú, Cajamarca, Chachapoyas, Tabaconas, Salliques y Chontalies. Finalmente, sólo la parte de la sierra norte fue anexada al imperio del Tahuantinsuyo por Tupac Inca Yupanqui en la década de 1470 d. C. Los españoles, informados de sus grandes riquezas, priorizaron su conquista. En Lima, Francisco Pizarro encomendó esta misión al

Capitán Juan Porcel de Padilla, quien entró a la región de Chuquimayo (en lengua quechua "río de las pepitas de oro") en 1536, y fue reemplazado por Diego Palomino, el que en 1549 fundó la Ciudad de Jaén de Bracamoros, en la margen izquierda de la desembocadura del río Chinchipe en la confluencia con el Marañón cerca del actual Distrito de Santa Rosa

Jaén se encuentra dividido en 12 distritos, como son: Jaén, Bellavista, Chontalí, Colasay, Huabal, Las Pirias, Pomahuaca, Pucará, Sallique, San Felipe, San José del Alto y Santa Rosa.

El distrito de San Felipe, fue creado por Ley el 2 de enero de 1857, durante el gobierno del Presidente Ramón Castilla. Se encuentra ubicada en la zona central de la provincia de Jaén, con una extensión aproximada de 225,49 kilómetros cuadrados.

La principal fuente hidrológica son sus páramos que están ubicados en la parte alta del distrito. El páramo es el principal sistema de captación y almacenamiento de agua; así como la principal fuente de agua para las zonas correspondientes a las cuencas media y baja de los ríos Piquijaca, Tayapampa y Pichaza. Asimismo, existen varios complejos de lagunas, que son grandes potenciales hídricos, es el caso de la Laguna Negra, Laguna La Reyna, Laguna del Avión, y la Laguna de la Cocha.

El promedio de precipitación pluvial es de 500-600 mm. El aspecto climatológico se ve afectado por las estaciones del año, así tenemos que en los meses de junio, julio y agosto la temperatura registra los niveles más bajos, mientras que en los meses de enero a marzo, suele presentarse lluvias de fuerte intensidad.

Es en este distrito de San Felipe donde se encuentra la Institución Educativa Primaria y Secundaria de menores N°16155 "San Juan Bautista", ubicada exactamente en el centro poblado Huabal; se inició como escuela pagada por los padres de familia en el año 1957, teniendo los primeros maestros contratados por los padres de familia. Después de una dura gestión en el año 1965 el 24 de enero se crea como Escuela Primaria Mixta N° 684. Siendo el primer maestro por la UGEL. Juan Humberto Díaz Gonzales con un número de 35 estudiantes.

Seguidamente en el año 1971 se modifica la denominación, mediante el oficio circular N° 097- C/ME, de fecha 31 de marzo del año 1971, mediante Resolución Ministerial N°1111, la que aprueba la clasificación, fusión, integración e identificación de las escuelas primarias estatales y fiscalizadas de la Zona de Educación N°14 dependientes de la Primera Dirección Regional de Educación, la misma que se lo designa con el N° 16155.

En el año 1990, se gestiona la creación del colegio secundario creándose con RNª 01950 - 1991 con el nombre de Víctor Raúl Haya de la Torre funcionando hasta el año 1998 que se racionaliza. Ya en el año 2000 nuevamente se inicia la gestión, creándose la Institución Educativa San Juan Bautista con Resolución Directoral N° 02919-2001 que hasta la actualidad funciona.

Luego con el esfuerzo de los profesores, alumnos, autoridades y padres de familia se logró el funcionamiento de los cinco grados y la creación de más plazas docentes orgánicas e inorgánicas, cuenta con cinco profesores nombrados y dos profesores contratados en el nivel secundario y en el nivel primario con tres profesores nombrados. Esta Institución Educativa tiene como objetivo lograr la formación integral de los niños y jóvenes que por diversos factores y motivos no pueden ir a estudiar en otras Instituciones educativas.

La Institución Educativa Primaria y Secundaria N° 16155 “SAN Juan Bautista” se registrará en su organización y funcionamiento por la ley General de Educación vigente, los reglamentos correspondientes y las disposiciones del Ministerio de Educación y/o sus dependencias y el presente reglamento.

La visión de la presente Institución Educativa es: *“Al 2020 nuestra I.E brinda una educación de calidad, formando alumnos y alumnas, capaces de desenvolverse eficientemente en la vida, sirviendo a la comunidad y propiciando el cambio social y el cuidado del medio ambiente; con sólidos principios, infraestructura, equipamiento y docentes especializados acorde con el desarrollo científico –tecnológico.”*

La misión es definida como: *“Es una I.E estatal, que sirve con vocación a la niñez y juventud, especialmente a los más necesitados formándolos integralmente brindando una cultura de paz, ecológica y sostenible y sean agentes promotores de desarrollo.”*

1.2 Evolución histórico tendencial del objeto de estudio

El término de cultura organizacional es muy reciente, es a partir de la década de los 80 en que se empieza a utilizar como tal, sin embargo este ha logrado evolucionar a partir del concepto de cultura que es considerada como un factor importante en el desarrollo económico, social y político de la humanidad, además, se puede decir que los factores culturales contribuyen en el desarrollo de los pueblos, además el desarrollo de una cultura puede ser visto como la sucesión de eventos en los que el hombre aprende a hacer uso tanto de los instrumentos materiales como los culturales para encontrar la solución a los problemas.

En el desarrollo de la humanidad la definición de cultura ha sufrido muchas variaciones, y esto “se relaciona con la contextualización de qué es el hombre y cuál es su esencia”¹, es decir, el término de cultura se encuentra vinculado al hombre y a su evolución.

En la **Grecia pre – clásica** se hacía referencia al termino Ethos que “es el aspecto de la cultura que corresponde a la escala de valores, el ethos de un pueblo es su carácter y la calidad de su vida, su estilo moral y estético y la disposición de su ánimo”², esto nos indica que la cultura desde tiempos ancestrales se ha encontrado vinculado a los valores, los cuales son aspectos importantes en el desarrollo personal y que se encuentran plasmados en la conducta humana; de igual forma a las costumbres que tiene un pueblo además sin dejar de lado a la ética y la moral componentes necesarios para el desarrollo de los pueblos.

Así también, en Grecia se utilizaba el término Paideia, que significa educación o formación que se encuentra relacionado con el término de cultura ya que “era la base de la educación que se centraba en los elementos de la formación que harían del individuo una persona apta para ejercer sus deberes cívicos; se unen elementos de la gimnasia, la gramática, la retórica, la poesía, las matemáticas y

¹ Vargas Hernández, José. “La Culturocracia Organizacional en México” (2007).

² Transmisión de la Cultura. <http://html.rincondelvago.com/transmision-de-la-cultura.html>

la filosofía, que debían dotar al individuo de conocimiento y control sobre sí mismo y sobre sus expresiones”.³

Según los griegos era necesaria la educación ya que esta permitía a los individuos ejercer sus obligaciones cívicas y estas se encuentran estrechamente relacionadas con diversas disciplinas que contribuyen a la formación de la persona y estas no solo aportan conocimientos sino también control sobre sí mismos.

En la Edad Media la cultura alcanzó su máxima expresión, en esta época se privilegió las artes y luego en el Renacimiento se agrega al concepto la actividad productiva. Según el Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana se registra que en el año 1515 el término cultura es escrito como un sustantivo que deriva del verbo latino “cultus – us” que significa “la acción de cultivar o practicar algo” (Vargas 2007).

En **Europa**, al surgir, el concepto de cultura entre los siglos XVIII y XIX, “se refería a un proceso de cultivación o mejora, como en la agricultura u horticultura... A mediados del siglo XIX,... Georg Simmel, sobre cultura se refería a la cultivación de los individuos a través de injerencias de formas externas que han sido objetificadas en el transcurso de la historia”⁴, como vemos la cultura desde estos siglos se encontraba relacionada con el proceso de cultivación de individuos permitiendo de esta manera el desarrollo de la misma teniendo en cuenta la intervención de agentes externos.

“En el siglo XX la cultura surgió como un concepto central de la antropología abarcando todos los fenómenos humanos que no son el total resultado de la genética. Específicamente, el término cultura en la antropología americana tiene dos significados: (1) la evolucionada capacidad humana de clasificar y representar las experiencias con símbolos y actuar de forma imaginativa y creativa; y (2) las distintas maneras en que la gente vive en diferentes partes del mundo, clasificando y representando sus experiencias y actuando

³Significado de Paideia.
http://colegio-paideia.edu.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=3

⁴ Cultura. <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>

creativamente.”⁵, considerando que la antropología tiene por objeto de estudio del hombre y más aún la antropología cultural que estudia la cultura humana desde su origen hasta nuestros días, entonces cultura desde el punto de vista de la antropología es la manera de cómo los seres humanos reproducen sus experiencias y la forma de actuar frente ellas de manera creativa.

Tenemos “la antropología, la sociología, la psicología social y la economía... todas estas diferentes aristas investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y con diferentes funciones, donde la cultura ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales”⁶, entonces, podríamos decir que, a partir del siglo XX la cultura empieza a tener diferentes definiciones las cuales dependen de cada disciplina y su campo de estudio.

Por otro lado con la aparición de la ciencia administrativa se abre un espacio para el estudio de la cultura organizacional, y es allí en donde Elton Mayo en el año de 1972 tuvo como aportes “... La búsqueda de factores que inciden en el desempeño del trabajador; el ambiente del grupo al cual pertenece el trabajador incide significativamente en la percepción que este tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización”⁷, es así que gracias a los aportes de Elton mayo se descubrió que diversos aspectos sociales pueden influir positiva o negativamente en una organización.

En ese mismo año el antropólogo Lloyd Warner “introdujo metodologías antropológicas al estudio de factores subjetivos dentro de una organización” (García Álvarez. 2005), es decir que, a partir del año de 1972 se introdujo una serie de métodos para estudiar los factores subjetivos como los sentimientos, las vivencias o intereses personales, entonces, se puede decir que, desde allí se inicia el estudio de la cultura organizacional.

⁵Diosdado Martínez, Erika. “Cultura” <http://es.slideshare.net/zeodak/cultura-15580225>

⁶Groos Manuel. “La cultura Organizacional como componente de la Estrategia Organizacional”

⁷ “Historia de la Cultura Organizacional”. Recuperado de: <http://fuklculturaorganizacional.wikispaces.com/Historia++de+la+Cultura+Organizacional>

En el año de 1981 William Ouchi en su obra Teoría Z dice que “La humanización de las condiciones aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados” (Palechor, 2012), es decir que si en una organización existe un trato de carácter más justo y menos riguroso, esto provocaría que los empleados encuentren una satisfacción y esta forma darán buenos resultados aumentando la productividad de la empresa y además, de contribuir en la valoración de los empleados.

En el año de 1985 Edgar Schein “sostiene que la cultura se encuentra en proceso de formación y de cambio, además manifiesta que la cultura se aprende por adopción interna o son integrados internamente”⁸, considerando a Schein podríamos afirmar que la cultura organizacional evoluciona y esto depende del proceso de aprendizaje que tenga la organización y esto se hace evidente en la medida que esta se enfrente a problemas internos o externos.

Aunque el término de cultura organizacional con los estudios de Elton Mayo se relacionó a las ciencias administrativas, también, se han realizado estudios en las instituciones educativas, así tenemos los estudios de Barcelona – España en donde se manifiesta que “Las instituciones educativas crean su cultura desde el interior con la cultura que poseen los profesores y las visiones de los alumnos.

Y también, desde el exterior con el espacio cultural que ocupa la comunidad escolar y las intervenciones del sistema educacional” (Tomás, Mas y Jofre, 2008), esto quiere decir que dentro de una institución educativa los aspectos culturales que posee cada miembro de la comunidad educativa, docentes, alumnos y padres de familia, influye directa o indirectamente en ella y esto daría firmeza, solidez y estabilidad a la organización educativa creando así una cultura organizacional propia y con características que la diferencian de otra.

En **América Latina**, al igual que en Barcelona – España, se han realizado diversas investigaciones, sin embargo las organizaciones necesitan un cambio ya que se hace necesario una verdadera cultura organizacional tal como lo

⁸ Valera Salas, Leticia. “La Cultura Organizacional: un análisis de casos de las organizaciones educativas del nivel medio y superior”. Vol. 1, Nº 10 2009. <http://www.eumed.net/rev/ced/10/lvs.htm>

manifiesta Rodríguez, 2005, en su Diagnóstico Organizacional, quien manifiesta que las organizaciones latinoamericanas siguen modelos organizacionales occidentales, pero en lugar de caracterizarse por la eficiencia presentan un conjunto de comportamientos análogos al modelo, contradictorios con su espíritu, y en definitiva, son acusados de ineficientes, lentas, burocráticas, poco modernas, etc....,

Todo esto nos lleva a considerar que es necesario que los miembros de una organización, en este caso en las instituciones educativas, contribuyan en el proceso de comprender su propia cultura y partir de ella fortalecer sus aspectos positivos en la práctica de valores para que la conduzcan al desarrollo y al afianzamiento de la misma.

En el **Perú** hace algunos años no se conocía con claridad y comprensión sobre las implicancias que tiene la cultura en las organizaciones, sin embargo, el Doctor José Luis de Cossio sugiere que el desempeño empresarial se produce en medio de una cultura, y este se encuentra relacionado con los valores y esquemas de comportamiento de los empresarios.

Considerando lo anterior, nos lleva a manifestar que, en la cultura de una empresa, en este caso la cultura en una institución educativa peruana, dentro de sus límites se encuentra la forma de comportarse de los miembros de la organización, de cómo se enfrenta a las dificultades o a los desafíos, los valores que practican, se encuentran determinados por ella.

Así también, Saturno 2008 en su trabajo de investigación, manifiesta que en el Perú no se ha logrado consolidar una cultura organizacional creativa y participativa debido a que algunas acciones como la sumisión, la resignación y el conformismo han llegado a influir en su vida social y por ende en el aspecto laboral.

De igual forma Segundo Portocarrero en su tesis “La práctica de valores en la Cultura Organizacional del Instituto Superior Pedagógico Público Tarapoto - 2007” expone que en las instituciones en el Perú se ven afectadas por la carencia de valores además de la presencia de la globalización, al igual que el poder

político, económico y tecnológico, y también por la presión social frente a situaciones reprobables.

Los valores son aspectos importantes para la consolidación de la cultura de una organización, debido a que permiten observar el comportamiento de los miembros de la misma, sin embargo, el país al encontrarse en una crisis de valores, esto afecta a las organizaciones y esto sumado a la influencia que ejercen los diversos poderes como el político, económico y tecnológico que son aspectos que obstaculizan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Analizando lo anterior se puede decir que en el país no se ha logrado afianzar una cultura organizacional fuerte, que además sea creativa y esto porque aún no se concientiza a la población en la práctica de valores, donde existen los grupos económicos de clase privilegiada, que seamos una sociedad sumisa que acepte las normas por imposición más no por convicción, que seamos conformistas y que muchas veces no participemos en los problemas de nuestra sociedad.

Por lo antes planteado, se pretende señalar un nuevo enfoque que exige que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

1.3 Características del problema

Para la Cultura Organizacional de cada empresa es importante la identidad que poseen los integrantes de la organización, el compromiso que asumen, la forma de cómo participan en las diversas actividades programadas, en donde las decisiones que toman los directivos se encuentran en función a la repercusión en cada integrante de la organización, así también el uso de las reglas, el proceso de supervisión y control que se ejerce son algunas de las características de la cultura organizacional.

Por ello, la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal en la provincia de Jaén, región Cajamarca; tiene como misión, ser una institución educativa que brinde un servicio educativo de calidad, dentro de un clima de armonía y democracia, y una comunicación de empatía, donde el Director desempeñe una función gerencial (líder, innovador, democrático) y el

Docente sea facilitador, mediador del aprendizaje, orientador y agente de cultura, modelo en valores, con elevada autoestima, impulsor del aprendizaje significativo para que los estudiantes sean capaces de progresar normalmente y desempeñarse con eficiencia y eficacia en la vida.

Sin embargo, ello no se cumple, debido a que se observa deficiencias en la práctica de valores, evidenciado por la falta de participación activa de los docentes, falta de planificación de actividades, inadecuada organización de tareas, evaluación deficiente y deficiencias en el control, lo que repercute en la gestión educativa.

La falta de una planificación no permite conocer claramente los objetivos y metas que se deben cumplir; tampoco se realiza la organización y clasificación de las funciones y tareas, ello, perjudica muchas veces en el desempeño de las actividades.

Lamentablemente, la mayoría de los profesores enseñan de forma rutinaria, expositiva y tediosa; no aplican métodos, técnicas y estrategias de manera planificada y organizada, mucho menos se realiza una adecuada evaluación y control de las actividades; más aún siguen con el modelo tradicionalista, no se preocupan por su capacitación e innovación en sus formas de enseñar, todo esto repercute negativamente en el desarrollo de la Institución.

En lo político, se puede mencionar que los responsables de la Política de Estado y de la política educativa, deben tener presente y tomar decisiones a: una Axiología o teoría general de los valores, a un análisis crítico de las condiciones actuales de la educación en valores dentro del sistema educativo. Y a una propuesta de política educativa para crear las condiciones deseables y favorables para que todos los educadores se comprometan decididamente con la educación en valores. Y que la educación en valores se inserte como una línea de acción educativa en el currículo del sistema actual, aparte de que se incluya transversalmente en él. La institución educativa, no hace más que reflejar la visión de la sociedad. Por ejemplo, a nadie le extraña que los docentes no realicen una planificación y organización de sus actividades, lo cual repercute negativamente en la gestión educativa.

1.4 Metodología de la Investigación

1.4.1 Tipo y diseño de la Investigación

El tipo de investigación fue cualitativa con diseño explicativo y propositivo.

Es cualitativo, en donde el primer momento se realiza el diagnóstico de la cultura organizacional de la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal en la provincia de Jaén, región Cajamarca, luego se realiza un análisis de la cultura organizacional de la Institución Educativa, se formula el marco teórico de la investigación, se diseña la propuesta de estrategias de gerencia educativa, finalmente se presenta el informe científico y se realiza la sustentación.

Explicativo porque trata de explicar un fenómeno, para llegar a conocer las causas y así establecer las relaciones de causa – efecto. Entre las características que presenta la investigación explicativa es que es más estructurada y se encuentra orientada a la identificación y el análisis de las causas, es decir, la variable independiente que en el trabajo de investigación es la propuesta de estrategias de gerencia educativa y llegar a resultados explicativos en hechos verificables que involucra la variable dependiente que es mejorar la cultura organizacional de la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal en la provincia de Jaén, región Cajamarca.

Es propositiva por que consiste en elaborar estrategias de gerencia educativa para solucionar el problema de cultura organizacional.

1.4.2 Población y muestra

La población se encuentra determinada por todo el personal directivo y docente de la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal en la provincia de Jaén, región Cajamarca, lo que constituye una población de 20 personas. La misma empleada para la muestra.

1.4.3 Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica a utilizar en la presente investigación, fue el cuestionario, que nos ha permitido recoger información para la investigación realizada por medio de preguntas.

El instrumento utilizado es el cuestionario, ya que es un medio útil que ha permitido recoger información en un tiempo breve, que consta de 10 ítems relacionadas con la variable a medir, el análisis realizado es estadístico, descriptivo y cuantitativo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio

Se han encontrado algunas investigaciones que analizan la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas.

Portocarrero Tello realizó la investigación “La práctica de valores en la Cultura Organizacional del Instituto Superior Pedagógico Público Tarapoto” en el cual diseñó y aplicó un programa innovador de capacitación de práctica de valores a los directivos, docentes y estudiantes que conlleven a consolidar la cultura organizacional y de esta manera fortalecer la gestión institucional del Instituto Superior Pedagógico Público de Tarapoto, se encuentra basado en la teoría de la axiología y en la teoría de la cultura organizacional, en el trabajo se resalta la práctica de valores, ya que gracias a éstos se puede tener una mayor eficiencia que permita consolidar la organización, en la aplicación del programa innovador se observó el cambio cuantitativo y cualitativo de los directivos docentes y estudiantes.

Así también, Pachao Escarza “Diseño de un modelo de cultura organizacional para mejorar las relaciones humanas en la Institución Educativa Independencia Americana. Arequipa”, en este trabajo se diseñó un modelo de cultura organizacional para mejorar las relaciones humanas en la Institución Educativa Independencia Americana, se encuentra sustentado en las teorías de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, y la Teoría de la Cultura Organizacional de Edgar Schein, para mejorar las relaciones humanas, por tal motivo fue dirigida al personal que labora en la institución para generar su integración, la investigación realizada tuvo carácter de crítica y propositiva, en la aplicación de la investigación se aprecia según los resultados porcentuales, que en pocas oportunidades se resalta y reconoce un desempeño sobresaliente del personal, se otorga premios y reconocimientos, favoreciendo a quienes pertenecen al entorno más cercano a la dirección, la evaluación del trabajo es esporádica, se cuestiona el desenvolvimiento laboral evaluarlo objetivamente.

De la Pontificia Universidad Católica del Perú, Peralta Santa Cruz, realizó el trabajo de investigación “Cultura organizacional en el Centro Parroquial <Elena de Santa María> – Juliaca”, tuvo por finalidad describir el tipo de cultura organizacional predominante en un centro parroquial de la ciudad de Juliaca, se desarrolló en la modalidad de estudio exploratorio – descriptivo, sustentado en un diseño no experimental y se utilizó un método mixto: cuantitativo y cualitativo, se llegó a la conclusión de que en la institución hay poca participación voluntaria de los implicados para alcanzar los objetivos del centro y el equipo directivo es quien dirige las propuestas.

De la Universidad de Zulia – Venezuela, Pirela de Faría, presentó el siguiente trabajo de investigación titulado “Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica”, el propósito de esta investigación fue determinar la relación entre liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas, basados en los teóricos Burns (2003), Bass y Avolio (1994) y Schein (1992), se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, con una metodología descriptiva correlacional, en la población de directivos y docentes de las escuelas públicas de educación básica del Municipio Maracaibo, así también, en la misma los resultados indican una auto percepción y percepción del líder media alta para el liderazgo transformador y sus resultados, y media baja para el liderazgo transaccional. Por lo tanto se concluye que existe una adecuada percepción del liderazgo y la cultura, las cuales están relacionadas.

De la Universidad Autónoma de Barcelona – España, Tomás, Marina; Mas, Antoni y Jofre, Galvarino realizó la investigación ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes? El caso de los estudiantes del CAP de la UAB, que tiene como objetivos comparar las cultura pedagógica de los docentes activos con los futuros docentes, así también prever las acciones de formación necesarias para adecuar la cultura de los futuros docentes a los retos que tiene la Educación Secundaria, se llegó a la conclusión que se percibe que una de las características de la labor docente es el trabajo en equipo, cuestión que se refleja en las opiniones vertidas cuando se plantean frente a los diversos temas, específicamente al ser consultados por el gobierno de los centros, se pronuncian mayoritariamente por una acción

colegiada... en desmedro de los órganos unipersonales de gobierno. Esta misma situación se percibe al momento de analizar los resultados del apartado relacionado con la evaluación; en efecto, coinciden al pronunciar su acuerdo respecto al aporte de la evaluación en el proceso de mejora de los centros, proceso en el que podemos deducir consideran fundamental la participación de los docentes.

2.2. Sustento teórico

2.2.1. Teorías y tendencias contemporáneas del cambio organizacional.

El trabajo sistematizado de los investigadores en el campo organizacional se inicia a principios del siglo XX con planteamientos de orden mecanicista y estructural hasta llegar a aplicaciones sistemáticas y a corrientes novedosas, basadas en postulados clásicos. En este epígrafe se explora cómo han ido evolucionando las formas de gestionar el cambio organizacional a lo largo del tiempo. Las teorías organizacionales y, en general, las corrientes del pensamiento administrativo, se han producido en momentos históricos diferentes y responden a necesidades sociales específicas. Las diferentes teorías se inician por la reflexión de algunos especialistas acerca de los temas de su interés y se propagan cuando dichas reflexiones son publicadas. Se van produciendo así “ondas” de conocimiento que se difunden y asientan espacialmente y luego son cubiertas por las siguientes “ondas”.

La primera teoría del pensamiento empresarial que surgió fue la administración científica. El valor predominante en la aplicación de los principios fue la racionalidad. En consecuencia, los adelantos científicos y tecnológicos de la época produjeron el advenimiento del positivismo. El avance tecnológico que representó la invención de la máquina de vapor y su aplicación en la fabricación de textiles y en el transporte (locomotoras y barcos de vapor) produjo la Revolución Industrial. En este contexto, resulta evidente el requerimiento de un contingente creciente de mano de obra para satisfacer una demanda creciente de los productos fabricados. Surgió entonces un proceso de concentración de la producción que demandó estructuras organizativas para el trabajo, lo que

generó un cuerpo de conocimientos resultante de la aplicación de la investigación científica al trabajo y a las organizaciones.

Dos de los más emblemáticos pensadores y representantes de la administración científica fueron Frederick W. Taylor⁹ y Henry Fayol¹⁰. Para Taylor, el conocimiento organizacional se produce observando, midiendo cuidadosamente el tiempo de ejecución de las tareas realizadas por un personal experimentado, clasificando las observaciones y obteniendo conclusiones. Es la aplicación directa del método científico positivista, en donde nada se da por supuesto, al campo del trabajo. Para H. Fayol, las organizaciones son cognoscibles cuando los trabajadores se ponen en contacto con el conjunto de principios, reglas, procedimientos y métodos que han sido probados y han demostrado ser los apropiados para conducir la empresa al logro de sus resultados. Los principios, reglas, métodos y procedimientos forman un cuerpo de conocimientos o sistema doctrinario que puede ser transmitida a otras personas.

Ubicándose en el plano organizacional, la administración científica entiende las metas de la empresa básicamente en términos de rentabilidad, la cual está definida en forma taxativa por la máxima autoridad. Se asume que cuando el individuo ingresa a trabajar acepta automáticamente esas metas, por lo que bajo este enfoque, éstas carecen de la fuerza emotiva y la pasión inspiradora que otras corrientes del pensamiento administrativo, más contemporáneas, ven como necesarias.

La Administración Científica ha dejado como enseñanza que las organizaciones requieren, entre otros elementos, de una estructura estable para ser rentables y perdurables. A pesar de las críticas y de los esfuerzos para crear estructuras flexibles y abiertas, actualmente persisten enfoques rígidos y cerrados que conllevan a la burocratización¹¹ del ámbito empresarial. La razón de ello es que la estructura responde a una racionalidad en el modo de hacer

⁹ Ingeniero e inventor estadounidense, en 1911 publicó su libro *The Principles of Scientific Management*

¹⁰ Empresario e ingeniero francés, en 1929 publicó su libro *General and Industrial Management*

¹¹ Burocracia (sistema mecanicista) es lo opuesto a Adhocracia sistema orgánico de la empresa, flexible y adaptable a los cambios.

el trabajo que es muy difícil soslayar. Por tanto, desde este prisma, la racionalidad humana en las organizaciones empresariales se encuentra expresada en ámbitos organizacionales formales y marcadamente estructurados.

2.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas

La falta de tratamiento a fondo del factor humano en los clásicos de la Administración Científica conduce a otros pensadores a incorporar al hombre en toda su dimensión dentro del proceso administrativo, dando origen a la **Teoría de las Relaciones Humanas**. El inicio del enfoque humanista en el pensamiento administrativo tuvo su origen con las investigaciones llevadas a cabo por un equipo de investigadores a cuya cabeza se encontraba Elton Mayo.¹² La investigación fue iniciada en 1924 y duró trece años y sus resultados le dieron un vuelco a las concepciones mecanicistas y rígidas de la administración científica.

El cuerpo cognitivo de la teoría de las relaciones humanas se encuentra dividido en diversas corrientes que se distinguen entre ellas por énfasis que ponen en uno u otro aspecto de la conducta humana. Como lo sostiene Howell¹³, existen, por lo menos, tres grandes corrientes:

- (a) Las teorías de la motivación
- (b) Las teorías de los procesos cognitivos y
- (c) Las del liderazgo.

Las teorías de la motivación enfocan la naturaleza de la causalidad interna de la conducta humana. Dentro de esta corriente se encuentra la motivación como sistema de necesidades, estudiada por Abraham Maslow¹⁴; la motivación como la consecución de objetos, enfocada por Frederick Herzberg¹⁵; el lucro como

¹² Filósofo social australiano, en 1933 publicó su obra *The Human Problems of an Industrial Civilization*.

¹³ Howell, William C. (1976). *Essentials of industrial and organizational psychology*. Homewood, the Dorsey Press.

¹⁴ Maslow, Abraham (1970) *Motivation and Personality*. 2a edición. Harper and Row. New York

¹⁵ Herzberg, Frederick (1966). *The motivation to work*. Wiley. New York

motivación de logro, de David McClelland¹⁶, y los contextos de la motivación social expuesta por Douglas McGregor. Más recientemente han surgido otras teorías de la motivación como por ejemplo la teoría transaccional de fuerte influencia de la psicoanalítica y la programación neurolingüística.

Respecto a las teorías de los procesos cognitivos se identifican cuatro enfoques: **la teoría del intercambio, la teoría de la fijación de metas, la teoría de la expectativa y la teoría del proceso organizacional**. La teoría del intercambio, cuyos principales representantes son Adams y Marvin Dunnette (1967), tiene como objeto de estudio los valores cognitivos atribuidos a los objetos hacia los cuales se orienta la conducta y el estudio de los conflictos suscitados en la consecución de las metas. Por su parte, la teoría de la fijación de las metas estudia la conducta dirigida hacia la meta, cuyo máximo exponente es Rensis Likert¹⁷. La teoría de la expectativa estudia las incertidumbres asociadas a los resultados de la conducta y tiene como representantes a Victor Vroom, L. W. Porter y E. E. Lawler¹⁸.

Por último, la teoría del proceso organizacional se enfoca en el estudio de las relaciones contextuales en las organizaciones: individuo-grupo y grupo-organización, desarrollada igualmente por Likert con su sistema IV.

Entre las teorías del liderazgo se han divulgado con fuerza tres enfoques: la teoría de la personalidad, la teoría del estilo de liderazgo y la teoría situacional. La primera de ellas, expuesta por E. E. Ghiselli¹⁹, reconoce en el líder ciertos rasgos de personalidad. Por su parte, la teoría del estilo de liderazgo, defendida por E. A. Fleishman, R. Tannenbaum y W. H. Schmidt niega la presencia de rasgos y asume que la capacidad de dirigir constituye un conjunto de patrones de comportamientos. La tercera teoría acerca del liderazgo es la situacional, la

¹⁶ Davis, Keith y Newstrom, J. (1999) Comportamiento humano en el trabajo. Décima edición McGrawHill. México

¹⁷ Hodgetts, Richard y Altman, S. (1991) Comportamiento en las organizaciones. Ed. Interamericana. México

¹⁸ Palomo V., Maite (1999). Liderazgo y motivación. Editorial ESIC. España

¹⁹ Tomado de George, Claude S. (1985). Historia del pensamiento administrativo. (Traductor Guillermo Maldonado). Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. (De la versión en lengua inglesa de 1972). México

cual ha sido expuesta por F. F. Fiedler²⁰ , V. Vroom y P. W. Yetton²¹. En ella se establece que el comportamiento del líder depende del contexto social y no de rasgos o de patrones conductuales.

Las teorías de las relaciones humanas no se conforman con ser un sistema epistemológico, sino que aspiran a tener una práctica social en las organizaciones. El rasgo en común que las une es la participación del individuo en las mismas. El individuo miembro de una organización participa en ella por medio de sus intenciones, motivaciones y satisfacción (teorías motivacionales), en la fijación de metas y en el esfuerzo que pone en lograrla (teorías del proceso cognitivo) o por medio de la influencia que ejerce en otros (teorías del liderazgo). De ahí, se puede concluir que el conocimiento organizacional se genera por los individuos a través de sus interacciones grupales en el proceso de trabajo. Este conocimiento es relativo, porque depende de las circunstancias sociales y psicológicas de cada organización.

La evolución de los sistemas teóricos dentro de la teoría general de la administración ha representado una secuencia lógica de métodos de cambio organizacional. Las teorías de la motivación asumen que si se cambian las estructuras motivacionales de los individuos, la organización en su totalidad también cambia. Algo parecido asumen las teorías de los procesos cognitivos: si cambian las percepciones del contexto y las valoraciones, se induce un cambio en la organización. Otro tanto acontece con las teorías del liderazgo en relación con los esquemas de influencia como método del cambio organizacional. La relación entre teoría y práctica social asume en estos cuerpos teóricos un fuerte enlace con la necesidad del cambio organizacional. Por esta razón, el conocimiento se justifica en cuanto que sirve de insumo a ese cambio. El conocimiento generado por la gente es un instrumento para que la misma gente asuma la responsabilidad de los cambios que están bajo su dominio.

²⁰ Fiedler, Fred E. (1971) Theory of Leadership Effectiveness. McGraw Hill Book, Co. New Cork

²¹ Víctor H. Vroom (1990) El nuevo liderazgo. Díaz de Santos. Madrid

Desde el punto de vista del análisis organizacional, **las teorías de las relaciones humanas** no obvian la necesidad de la estructura, sólo que le dan una significación distinta a la proporcionada por la administración científica. La estructura está en función de los individuos y no al contrario. Es el personal (talento humano) quien construye la estructura al realizar el trabajo y establecer relaciones con los compañeros de trabajo. Por otra parte, se establece la necesidad de trabajar en equipo, aun cuando no requiera propiamente de la concurrencia del grupo; o sea, se busca la forma para que el grupo participe activamente en las actividades. De esta manera el personal genera más pertenencia al equipo de trabajo y a la organización.

Se han desarrollado diferentes movimientos en donde se intenta aplicar los valores y principios humanistas puestos a la luz por Mayo. Una de esas aplicaciones prácticas fue la administración por objetivos que fue dada a conocer por Peter Drucker en la década de 1950 y que más tarde se resultó en la evaluación por resultados. Este movimiento proponía sentar cara a cara al supervisor con el subordinado para que discutiesen y negociaran los resultados que éste último debería de lograr al término de un período dado. Este enfoque administrativo se fundamenta en las ideas motivacionales de McGregor y la teoría de logro de McClelland. En ella se utilizan tres principios de las teorías organizacionales humanistas: la autonomía de gestión, la recompensa y el trabajo en grupo²².

Uno de los efectos de la aplicación de las teorías de las relaciones humanas en el mundo de las organizaciones fue el llegar a convencer a la gerencia de la necesidad de una estructura organizacional especializada en el área de recursos humanos. Estas unidades, en la mayoría de los casos, están dedicadas a todo lo que se refiere al manejo del personal y son propagadoras de las ideas humanistas en las organizaciones. Por otra parte, las teorías de las relaciones humanas en la gestión administrativa han impactado en la propagación de nuevos valores y una nueva forma de entender la actividad productiva.

²² Gary Dessler (2001) Administración de personal. Octava edición. Pearson Educación. México

2.2.3. Teoría de Sistemas y Organizaciones

Siguiendo con la retrospectiva y tendencias del cambio organizacional conviene analizar dentro del pensamiento administrativo **la teoría de sistemas**. Esta teoría se produce a partir del descubrimiento de los procesos autorregulados de la naturaleza y de las interacciones entre el todo y las partes junto con los mecanismos de autorregulación.

La teoría de sistemas, aplicada a la comprensión de las organizaciones, muestra cómo la complicada trama de relaciones entre individuos está fundamentada en la subjetividad y como, al mismo tiempo, es capaz de desarrollar una estructura social apta, al menos potencialmente, para realizar grandes logros. Entender las agrupaciones humanas como organismo viviente es una idea de George Hegel²³. Visto de esta manera, las sociedades parecen ajustarse bien a la idea de la dialéctica adelantada por Georg W. Hegel y desarrollada después por Carlos Marx²⁴.

Dentro de la tradición estructuralista, fue Talcott Parson²⁵ quien propuso la aplicación de la teoría de sistemas a las sociedades. Desde su punto de vista, la sociedad es un sistema porque su estructura está constituida por un conjunto de elementos fuertemente relacionados. Todos estos elementos se necesitan mutuamente para que la sociedad pueda adaptarse y subsistir.

Ha sido una de las más importantes por su difusión y la cantidad de diagnósticos que ha generado. Tanto es así que toda una rama del pensamiento administrativo conocida con el nombre de Desarrollo Organizacional, fundamenta sus principios en la teoría de sistemas²⁶. Bajo este enfoque las organizaciones son consideradas sistemas abiertos, porque su comportamiento está constituido por ciclos de actividades que tienen tres

²³ Lavine, T. Z. (1989). *From Socrates to Sartre: the Philosophic Quest*. New York: Bantam Books

²⁴ Marx, Carlos (1978) Contribución a la crítica de la economía política. Ediciones de cultura popular. México. 308 pp.

²⁵ Talcott, Parson (1981). *The Social Systems*. Nueva York. 420 pp.

²⁶ Harvey, Donale; Brown, D. (1991). *An Experiential Approach to Organization Development*. Toroto: Prentice Hall.

momentos críticos: las entradas, el proceso de transformación y la salida o productos.

Además de esto, las organizaciones presentan las siguientes características propias de los sistemas abiertos: son creadas para lograr ciertos objetivos establecidos por los diseñadores; sus elementos constitutivos tienen un orden; existe interrelación entre los elementos; existe un flujo de comunicación entre los diversos subsistemas y los objetivos de la organización son más importantes que los objetivos de sus componentes.

La teoría de sistemas aplicada a las organizaciones tiene como ventaja que las empresas e instituciones se ven como una totalidad, donde todos tienen una función importante que cumplir. Por otra parte, es fácil comprender que un movimiento en una de las partes afecta al resto del sistema. Uno de los aportes más importantes de la teoría de sistemas al pensamiento administrativo consiste en ver a los elementos constitutivos de las organizaciones como una sucesión de comportamientos más o menos especializados que se entrelazan para alcanzar su finalidad. A la hora de estudiar las organizaciones como sistemas, se les puede abordar desde tres enfoques: el enfoque estructural, el enfoque funcional y el enfoque sociotécnico.

El postmodernismo como visión del mundo, la cultura como epistemología organizacional junto con los avances tecnológicos, la globalización en las relaciones comerciales, competencia por mercados nuevos, los cambios sociales producidos por los avances tecnológicos, la velocidad y complejidad de acontecimientos, conforman las condiciones ideológicas y sociales de donde emergió una cuarta teoría del pensamiento administrativo: las teorías de la contingencia. En el contenido de estas teorías se incluyen elementos estructurales, humano-sociales y sistémicos, pero también la idea medioambientalista. Este último término incluye la consideración global de las relaciones de la organización con su medio sea éste social o natural.

Desde el punto de vista de la epistemología organizacional, la teoría de la contingencia considera que las organizaciones son sistemas abiertos y caóticos en su desenvolvimiento, por lo que su conocimiento debe ser abordado a partir

de sus relaciones con las condiciones contextuales. El conocimiento proviene del contexto organizacional: individuo-grupo, grupo-organización y organización-entorno. Por tanto, el objeto de estudio no es fijo, sino variable: el individuo, el grupo, la organización y el entorno. Todos ellos forman un sistema de fronteras abiertas en donde se efectúan las transacciones con el medio que representa el sistema más amplio: el individuo con respecto al grupo, el grupo con respecto a la organización, la organización con respecto al medio externo.

Una de las expresiones más completas de la teoría de la contingencia es la que se conoce con el nombre de sistemas que aprenden u organizaciones inteligentes. Esta forma de entender la vida organizacional supone que en ellas hay un conjunto de competencias, es decir, habilidades, conocimientos y experiencias bien definidas en sus miembros que sirven para impulsar las innovaciones. Supone, además, una actitud que promueve la mejora continua de la empresa y la habilidad para auto renovarse, para comenzar de nuevo²⁷.

Los principios de la empresa inteligente tienen su aplicación concreta en un conjunto de acciones que diferentes autores han desarrollado para impulsar la competencia organizacional. Tales acciones conforman modelos heurísticos de la práctica gerencial. El conjunto de tales modelos puede ser dividido en dos categorías: modelos que intervienen la cultura organizacional y modelos que intervienen la relación con el medio. En realidad, ambos conjuntos de modelos involucran el medio interno y el externo; la clasificación sólo alude al énfasis que se le asigna a esos contextos.

Uno de los aportes más importantes de la teoría de sistemas al pensamiento administrativo consiste en que, vistas como tales, los elementos constitutivos de las organizaciones no son los departamentos u otras dependencias físicas de la organización, sino más bien la sucesión de comportamientos más o menos especializados que se realizan para alcanzar su finalidad. De este modo, es el comportamiento lo que proporciona sentido a la organización, y no precisamente sus unidades estructurales. El trasladar el punto de interés desde la estructura hacia el comportamiento o función conlleva

²⁷ Senge, Peter (1997) La quinta disciplina. Granica. España.

dos implicaciones. Una de estas consiste en que el comportamiento no ocurre en un vacío, ni lo llevan a cabo los individuos en forma aislada, sino más bien que el mismo siempre está en interrelación con otros individuos y, por lo tanto, siempre es social. Es así como el comportamiento entre dos actores siempre es entrelazado, son comportamientos mutuos. Siendo social, el comportamiento involucra las expectativas que tienen tanto los individuos miembros de las organizaciones como las de los grupos que definen la unidad básica de función.

Sin embargo, la empresa contemporánea debe enfrentarse también a los riesgos y oportunidades impulsadas por la globalización de la economía aparejada a las tendencias tecnológicas y sociales.

Anteriormente se expuso que las aplicaciones derivadas de la teoría de las relaciones humanas se mezclaron con los principios de la teoría científica. En el caso de la teoría de sistemas, esto no fue necesario porque sus mismos enunciados implicaban la integración de los aspectos estructurales con los aspectos humanos sociales. Esto mismo sucede con el emergente paradigma de la postmodernidad, que en su enfoque organizacional integra diferentes elementos provenientes tanto de la teoría de administración científica como de la teoría de las relaciones humanas y la teoría de sistemas.

Uno de los mayores aportes del postmodernismo en la concepción de las organizaciones ha sido la introducción del concepto de **cultura**. Este concepto realmente no es nuevo, ni tampoco es una invención del postmodernismo, pues tiene su origen en Alemania y denotaba los logros espirituales de una comunidad²⁸. **El término “cultura”** fue utilizado con mucha frecuencia por la sociología y la antropología al estudiar pueblos aborígenes. También ha sido utilizado para estudiar la cultura de las sociedades urbanas, a partir de una innovación introducida por la Escuela de Chicago. Aplicada a las organizaciones, la cultura implica, según Harrison²⁹, la especificación de metas

²⁸ Malavé, José (Oct. - Dic. 1997). Cultura: ¿una idea alemana? Debate IESA. (Número especial dedicado a la Gerencia y Cultura). Vol. 3 No.2. Caracas.

²⁹ Harrison, (citado por M. Beer, 1980) Harrison Michael; Shiron, Arie (1999). Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging theory and practice. Sage Publications. E.U.

y valores hacia los cuales la organización se dirige, la prescripción de lo que se consideran relaciones deseables entre los miembros de la organización, la indicación de cómo se deberá controlar la conducta de los individuos y de los grupos dentro de ellas, la indicación de las características y cualidades que deben poseer los miembros de la organización, la ejemplificación de cómo los miembros se deben tratar entre ellos, lo cual incluye los modos de resolver los conflictos internos y el establecimiento de los métodos apropiados de enfrentar el medio externo.

Es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa

El pensamiento sistémico se caracteriza en decir que el todo puede ser más, menos o igual que la suma de las partes, es una filosofía basada en los sistemas modernos buscando llegar a objetivos tácticos y no puntuales.

La tecnología que inspira el pensamiento sistémico es la que se utiliza con los misiles teledirigidos, en donde aunque el objetivo o meta específica sea movable se tiene la capacidad de llegar a dicho objetivo de varias maneras.

En términos de recursos humanos, consiste en pensar como un todo, con el fin de no crear organizaciones fijas sino cambiantes y adaptables a las dificultades.

Características: El Pensamiento Sistémico tiene cualidades únicas que lo hace una herramienta invaluable para modelar sistemas complejos:

- Enfatiza la observación del todo y no de sus partes.
- Es un lenguaje circular en vez de lineal
- Tiene un conjunto de reglas precisas que reducen las ambigüedades y problemas de comunicación que generan problemas al discutir situaciones complejas
- Contiene herramientas visuales para observar el comportamiento del modelo

- Abre una ventana en nuestro pensamiento, que convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas que dan sentido a los puntos de vista de cada persona involucrada

En general el Pensamiento Sistémico se caracteriza por los siguientes pasos:
La visión Global: La construcción de un modelo global donde se observen de manera general el comportamiento del sistema. El Pensamiento Sistémico construye un modelo capaz de mostrar el comportamiento que lleva al éxito en el corto plazo y si tiene implicaciones negativas o positivas en el largo plazo que ayuda a balancear ambos para obtener el mejor resultado.

Reconocimiento de los sistemas dinámicos complejos e interdependientes: Por medio de herramientas especializadas el Pensamiento Sistémico construye modelos específicos para las situaciones bajo observación para entender sus elementos sin perder la visión global.

Reconocimiento de los elementos medibles y no medibles: Los modelos del Pensamiento Sistémico fomentan el correcto uso de indicadores cualitativos y cuantitativos por medio de los análisis de situación y su integración en el comportamiento global.

El pensamiento sistémico es una herramienta para resolver problemas, pero consideramos que es más potente como lenguaje, pues expande nuestro modo de abordar los problemas complejos. Las herramientas del pensamiento sistémico –diagrama del ciclo casual, arquetipos y modelos informáticos- se basan en el concepto teórico de los procesos de realimentación. La estructura por la cual los elementos de un sistema se "alimentan" con una influencia e información recíprocas puede generar crecimiento, producir decadencia o moverse naturalmente hacia un estado de equilibrio.

En los últimos años ha surgido una nueva comprensión del proceso del cambio empresarial. Es participativo en todos los niveles. Ello es posible porque los arquetipos y otras herramientas sistémicas, han puesto el idioma de la dinámica de sistemas en las manos de los equipos y en las paredes de las salas de reunión, donde pueden alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización.

El paradigma del PS, de combinarse con el proceso de aprendizaje constructivista, produciría estudiantes ansiosos de entender cómo trabajan realmente las cosas, y cómo estas pueden cambiar con el tiempo como consecuencia de cambios en las relaciones dinámicas que las sustentan; faltaría entonces construir herramientas adecuadas para instrumentalizar este planteamiento y lograr alternativas para introducir el Pensamiento Sistémico o PS como componente guía y objetivo del proceso educativo mismo. Para introducir el PS esta propuesta asume siete formas del PS, en el contexto educativo llamadas formas de pensamiento crítico. Las siete formas que constituyen las destrezas de este son descritas a continuación, agregándoseles las actividades que permiten que se desarrollen, y el grado de educación media donde es propuesta la ejercitación.

La lista en la tabla de los niveles de actividad asociados con formas de PS ha surgido a través de este estudio y de observaciones de clases y estudiantes individuales en aplicaciones piloto de esta metodología.

Según experiencias de este tipo llevadas a cabo en Estados Unidos y Europa, parece que mucha gente progresa a través de diferentes tipos y niveles de pensamiento en el orden listado. Con esta suposición, se hacen las siguientes sugerencias acerca del currículo de PS, no sin antes recalcar dos puntos:

- La sugerencia no es que el PS sea un contenido o disciplina de currículo, sino que sea una herramienta de aprendizaje, expresión y búsqueda de vías para mejorar el rendimiento del proceso educativo.
- Un poco de cada tipo y nivel de pensamiento será aprendido en cada grado, pero igualmente en cada uno de ellos se enfatizará en una forma de pensamiento en particular.
- Esta secuencia curricular empieza en el sexto grado (Edad 10 a 11 años) en Colombia, debido a que muchas escuelas empiezan a colocar tareas complejas a los estudiantes después del quinto grado. Ciertamente, unas formas del PS son posibles de enseñar en grados más bajos. Cuando se aplica el PS en cada nivel, se sugiere una aplicación posterior más

compleja, para producir un desarrollo continuado entre las diversas formas de pensamiento.

Los elementos o componentes de un sistema deben relacionarse entre sí, de lo contrario, no es un sistema. Un sistema es más complejo, mientras más partes y más interconexiones existan entre esas partes. Como resultado de esas interacciones entre los elementos, surgen propiedades nuevas (propiedades emergentes) que no pueden explicarse analizando esos elementos de forma aislada. Por esta razón, mientras más elementos tengan un sistema, más propiedades "inesperadas" pueden llegar a tener. Sin un elemento no aporta valor dentro del sistema, este deberá ser eliminado, ya que simplemente consumirá recursos necesarios que pueden servir a otros elementos, o simplemente será un estorbo, y si no ayuda a alcanzar el objetivo, sería más fácil a la larga prescindir de él, que mantenerlo. Un corazón por sí solo no sirve de nada, pero si este está ligado al cuerpo humano, se deduce que su aporte está en impulsar la sangre por todo el cuerpo llevando oxígeno, energía, anticuerpos y nutrientes.

Propiedades de los Sistemas:

- 1. Homeostasis y entropía:** la homeostasis es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación al contexto. Es el nivel de adaptación permanente del sistema o su tendencia a la supervivencia dinámica. Los sistemas altamente hemostáticos sufren transformaciones estructurales en igual medida que el contexto sufre transformaciones, ambos actúan como condicionantes del nivel de evolución.

La entropía de un sistema es el desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo. Los sistemas altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado por el proceso sistémico. En un sistema cerrado la entropía siempre debe ser positiva. Sin embargo en los sistemas abiertos biológicos o sociales, la entropía puede ser reducida o mejor aún transformarse en entropía negativa, es decir, un proceso de organización más completa y de capacidad para transformar los recursos. Esto es posible porque los

sistemas abiertos los recursos utilizados para reducir el proceso de entropía se forman del medio externo.

2. **Permeabilidad de un sistema:** mide la interacción que este recibe del medio, se dice que a mayor o menor permeabilidad del sistema el mismo será más o menos abierto. Por el contrario los sistemas de permeabilidad casi nula se denominan sistemas cerrados.
3. **Centralización y descentralización:** se dice que es centralizado cuando tiene un núcleo que comanda a todos los demás, y estos dependen para su activación del primero, ya que por sí solos no son capaces de generar ningún proceso por el contrario los sistemas descentralizados son aquellos donde el núcleo de comando y decisión está formado por varios subsistemas. En dicho caso el sistema no es tan dependiente sino que puede llegar a contar con subsistemas que actúan de reservas que solo se ponen en funcionamiento cuando falla el sistema que debería actuar en dicho caso.
4. **Adaptabilidad:** es la propiedad que tiene un sistema de aprender y modificar un proceso, un estado o una característica de acuerdo a las modificaciones que sufre el contexto. Esto se logra a través de un mecanismo de adaptación que permita responder a los cambios internos y externos a través del tiempo. Para que un sistema pueda ser adaptable debe tener y fluido intercambio con el medio en el que se desarrolla.
5. **Mantenibilidad:** es la propiedad que tiene un sistema de mantenerse en funcionamiento. Para ello utiliza un mecanismo de mantenimiento que aseguren que los distintos subsistemas están balanceados y que el sistema total se mantiene en equilibrio con su medio.
6. **Estabilidad:** se dice que es estable cuando se mantiene en equilibrio a través del flujo continuo de materiales, energía e información la estabilidad ocurre mientras los sistemas pueden mantener su funcionamiento y trabajen de manera efectiva.
7. **Armonía:** es la propiedad de los sistemas que mide el nivel de compatibilidad con su medio o contexto. Un sistema armónico es aquel

que sufre modificaciones en su estructura, proceso o características en la medida que el medio se lo exige y es estático cuando el medio también lo es.

8. **Optimización y sub** – optimización: optimización modificar el sistema para lograr el alcance de los objetivos. Sub-optimización es el proceso inverso, se presenta cuando el sistema no alcanza sus objetivos por las restricciones del medio y los mismos son excluyentes, en dicho caso se deben restringir los alcances de los objetivos o eliminar los de menor importancia si estos son excluyentes con otros más importantes.
9. **Éxito**: el éxito de los sistemas es la medida en que los mismos alcanzan sus objetivos.

La falta de éxito exige una revisión del sistema ya que no cumplen con los objetivos propuestos para el mismo, de modo que se modifique dicho sistema de forma tal que pueda alcanzar los objetivos determinados.

Criterios del pensamiento sistémico: de lo micro a lo macro

1. Las propiedades esenciales pertenecen al conjunto, ninguna de las partes las tiene por sí sola.
2. La atención ha de ser focalizada en distintos niveles del sistema: Lo micro y lo macro, lo sub y lo supra.
3. Es un tipo de pensamiento medioambiental.
4. Una parte es un patrón en una inseparable red de relaciones.
5. El conocimiento se teje en una amplia red (en el mecanicismo se pensaba que se construía). La realidad es una red de relaciones.

El pensamiento sistémico es la quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales; Para ello es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea. La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar

de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Existen algunos elementos claves del pensamiento sistémico, entre los cuales tenemos:

- Los sistemas se dividen a su vez en subsistemas (lo que existe dentro del sistema) y suprasistema (el universo en el que se desenvuelve el sistema).
- Los sistemas cuentan con fronteras definidas (los límites del sistema) y están provistos de sensores con los que percibe su medio ambiente.
- Cualquier tipo de sistema tiene como su principal propósito la equifinalidad. Es decir, todos los elementos que lo integran funcionan en base a alcanzar el mismo objetivo o finalidad.
- Los sistemas generan la sinergia entre sus partes. Donde la suma de $2+2 > 4$. O bien, donde la suma total siempre será mayor a la suma de sus partes. A esta característica se le llama también de *retroalimentación de refuerzo. La retroalimentación de refuerzo permite que el sistema objeto de estudio acelere su crecimiento o su caída (como en el caso del pánico financiero que se produce en los mercados) creando un efecto de "bola de nieve" hasta cierto límite, donde comienza a producirse la retroalimentación de equilibrio, que tiende a conservar un cierto estado de cosas (para bien o para mal).
- Los sistemas cuentan con un elemento regulador de sus procesos para mantener su equilibrio, llamado de homeóstasis u homeostasis o de retroalimentación de equilibrio.
- Todo sistema cuenta dentro de sí con un mecanismo de demora o de espera. Este elemento, se refiere a que siempre existe un lapso de tiempo entre una causa y el efecto deseado. Si llegamos a comprender este fenómeno podemos manejarlo; si no, puede acarrearlos grandes dificultades.

La clave para comprender los procesos de retroalimentación y demora es entender que bajo las apariencias siempre existe un sistema independiente que se desarrolla según sus propias leyes, y que mientras más tratemos de atacar los síntomas superficiales sin prestar atención a lo que ocurre en el fondo, más energía estaremos gastando en vano.

Peter Senge denomina al Pensamiento Sistémico la “Quinta Disciplina” porque es la piedra angular conceptual de las 5 Disciplinas del Aprendizaje. Todas se relacionan con un cambio de enfoque: Ver totalidades en lugar de partes. Sin Pensamiento Sistémico, no hay incentivos ni medios para integrar las Disciplinas de Aprendizaje, una vez que se introducen en la práctica.

El Dominio Personal y La Quinta Disciplina

La perspectiva sistémica aclara las “estructuras” que caracterizan el dominio personal (tensión creativa, tensión emocional y conflicto estructural).

Además, ilumina aspectos más sutiles del dominio personal, especialmente:

1.- Integración de razón e intuición

Una de las principales aportaciones del Pensamiento sistémico es la reintegración de razón e intuición. Muchos estudios demuestran que los gerentes y líderes experimentados no resuelven problemas complejos de modo totalmente racional, sino que se valen muchísimo de la intuición. Hay que aprender a integrar la intuición y la racionalidad. Es decir, reconocer patrones y establecer analogías y paralelismos intuitivos con situaciones aparentemente dispares. Las personas con gran dominio personal no se proponen integrar la razón con la intuición, lo consiguen de forma natural.

A menudo, los directivos experimentados tienen ricas intuiciones acerca de los sistemas complejos, pero no pueden explicarlas. Sus intuiciones les indican que la causa y el efecto no están próximos en el espacio y el tiempo, que las soluciones obvias producirán más perjuicios que beneficios y que las soluciones de corto plazo generan problemas de largo plazo. Sin embargo, no pueden explicar sus ideas en un lenguaje lineal causa-efecto.

A medida que los directivos dominan el pensamiento sistémico, descubren que muchas de sus intuiciones son explicables.

2.- Ver nuestra conexión con el mundo

Una dimensión del crecimiento personal consiste en descubrir continuamente que ciertas fuerzas aparentemente externas están relacionadas con nuestros propios actos.

3.- Compasión

A medida que la gente entiende mejor los sistemas en que opera y las presiones operantes, desarrolla más compasión y empatía.

4.- Compromiso con la totalidad

La sensación de conectividad y compasión característica de los individuos con altos niveles de dominio personal conduce naturalmente a una visión más amplia.

Los Modelos Mentales y la Quinta Disciplina

Los modelos mentales y el Pensamiento sistémico están muy relacionados: uno intenta exponer supuestos ocultos y el otro reestructurar supuestos para revelar la causa de problemas cruciales.

Los modelos mentales arraigados frenan los cambios que podrían derivar del Pensamiento sistémico. Si no hay una Filosofía establecida y una comprensión de los modelos mentales en la organización, el propósito del Pensamiento sistémico será malinterpretado (se creará que se trata de dibujar diagramas para representar complejos “modelos” del mundo, en lugar de para mejorar los modelos mentales).

El Pensamiento sistémico también es importante para trabajar eficazmente con modelos mentales. La mayoría de los modelos mentales tienen defectos sistemáticos. La comprensión de estos defectos puede ayudar a ver las principales flaquezas de los modelos mentales predominantes y a evaluar

dónde se requiere algo más que los modelos mentales de los gerentes para tomar decisiones efectivas.

La integración del Pensamiento sistémico con los modelos mentales no sólo provocará el perfeccionamiento de los modelos mentales (“lo que pensamos”), sino que también modificará nuestra forma de pensar (“cómo pensamos”): Se pasa de modelos mentales dominados por los hechos a modelos mentales que reconozcan patrones de cambio a largo plazo y las estructuras subyacentes que generan esos patrones.

La Visión Compartida y la Quinta Disciplina

No se puede entender la visión compartida sin la práctica del Pensamiento sistémico. La visión pinta la imagen de lo que se quiere crear, mientras que el Pensamiento sistémico revela cómo se ha creado lo que se tiene ahora. Aquí, nos podemos encontrar con el problema de una orientación reactiva hacia la realidad. Sólo cuando los individuos de la organización aprenden que crean la realidad mediante sus políticas y acciones, se desarrollan mejores visiones; se comprenden mejor las fuerzas que modelan la realidad y, por tanto, se puede influir sobre ellas.

El Aprendizaje En Equipo y la Quinta Disciplina

La perspectiva y las herramientas del pensamiento sistémico son cruciales para el aprendizaje en equipo. Los beneficios de un equipo que domina el lenguaje de los arquetipos sistémicos son enormes, y las dificultades de dominar ese lenguaje se reducen en un equipo. El modo más eficaz de que un equipo aprenda el lenguaje del Pensamiento sistémico es mediante el uso.

Leyes del Pensamiento Sistémico.

Peter Senge en su estudio de las Learning Organizations ha observado una serie pautas o leyes que se manifiestan en la denominada por él quinta disciplina, es decir, del pensamiento sistémico

1. Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer. A menudo nos desconcierta la causa de nuestros problemas al no descubrir su causa cuando sólo necesitamos examinar nuestros problemas en el pasado. Las

soluciones que simplemente desplazan los problemas a otra parte de un sistema a menudo pasan inadvertidas porque quienes resolvieron el primer problema no son los mismos que heredan el nuevo. Es decir, si intentamos analizar el problema no nos daremos cuenta que en muchas ocasiones éste es debido a algo que sucedió en el pasado pero que es posible que la repercusión de las decisiones que se tomaron, no recaigan sobre los que originaron el problema.

2. Cuanto más se presiona, más presiona el sistema. El Pensamiento sistémico tiene un nombre para este fenómeno “Realimentación Compensadora”. Ésta se da cuando las intervenciones bien intencionadas provocan respuestas del sistema que compensan los frutos de la intervención. Lo que provoca es que cuanto más esfuerzo realizamos para mejorar las cosas, más esfuerzo se requiere.

Ejercer más presión, ya sea mediante una intervención agresiva o mediante una tensa contención de los instintos naturales es agotador. Aun así. Como individuos y organizaciones, no sólo somos arrastrados a la realimentación compensadora sino que a menudo se glorifica el sufrimiento resultante. Cuando los esfuerzos iniciales no producen mejoras duraderas se presiona más pensando que el mayor empeño superará todos los obstáculos, sin ver que nosotros mismos estamos contribuyendo a crear más obstáculos.

3. La conducta mejora antes de empeorar. Las intervenciones de “bajo apalancamiento” resultan muy tentadoras al producir resultados en el corto plazo. La realimentación compensadora habitualmente implica una demora entre el beneficio a corto plazo y el perjuicio de largo plazo. La demora en un círculo explica por qué los problemas sistémicos son tan difíciles de reconocer. Una solución puede parecer muy acertada al hacer desaparecer los síntomas o mejorando la situación.

Con el paso de un par de meses o de años puede regresar o resurgir reforzado con lo que nos encontraremos con un problema mayor.

4. El camino fácil lleva al mismo lugar. Si las soluciones fueran visibles u obvias para todos, tal vez ya la hubieran encontrado. En muchas ocasiones se insiste en soluciones conocidas mientras los problemas fundamentales persisten o se empeoran, éste es un buen indicador de un pensamiento asistémico.
5. La cura puede ser peor que la enfermedad. A veces la solución fácil o familiar no sólo es ineficaz, sino adictiva y peligrosa. La consecuencia de las mejoras a corto plazo conducen a una dependencia a largo plazo que los pensadores sistémicos denominan “el Desplazamiento de la Carga”. Las estructuras donde se desplaza la carga muestran que toda solución de largo plazo debe fortalecer la aptitud del sistema para sobrellevar sus propias cargas. A veces esto es difícil, pero otras es muy fácil.
6. Lo más rápido es lo más lento. Los principios sistémicos pueden desanimar y decepcionar en un principio y se pueden transformar en excusas para la inacción, para no hacer nada en vez de tomar decisiones contraproducentes, o decisiones que empeoren las cosas. Las implicaciones de la perspectiva sistémica no llevan a la inacción sino a un nuevo tipo de acción que parte de otra manera de pensar.
7. La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio. Los síntomas más obvios que indican la existencia de problemas no tienen por qué darse en el mismo espacio y tiempo que la causa. La raíz de las dificultades no se encuentra en agentes externos, sino en nosotros mismos. Hay mucha disparidad fundamental entre la naturaleza de la realidad de los sistemas complejos y los modos predominantes de pensar sobre esa realidad. El primer paso para corregir esa disparidad consiste en abandonar esta idea de que la causa y el efecto están próximos en el espacio y el tiempo.
8. Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias.

El pensamiento sistémico también enseña que los actos pequeños y bien focalizados a veces producen mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio apropiado. Los pensadores sistémicos lo denominan “Principio de la Palanca”. Afrontar un problema difícil suele requerir ver donde se encuentra el punto de apalancamiento. Se realizaría un cambio con el mínimo esfuerzo que llevaría a una mejora significativa duradera. El problema es que las zonas de alto apalancamiento no son evidentes para la mayoría de los integrantes del sistema. No están próximas en el tiempo y el espacio respecto de los síntomas. Los cambios de alto apalancamiento en los sistemas humanos no resultan obvios para quien no comprende las fuerzas que actúan en esos sistemas.

9. Se pueden alcanzar dos metas a la vez. A veces los dilemas más enredados dejan de serlo cuando se ven desde la perspectiva sistémica. Son producto de un pensamiento por instantáneas y no por proceso, y se ve de manera diferente cuando se piensa en el cambio a través del tiempo. Muchos dilemas son producto del pensamiento estático.
10. Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños. La mayoría de los problemas administrativos requieren ver su totalidad que genera los problemas. Un problema donde no hay apalancamiento posible se debe a que no pueden ser examinados solo en parte sino en su totalidad.
11. No hay culpa. Se suele culpar a las circunstancias externas de los problemas. El pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo, sino que nosotros y la causa de nuestros problemas forman parte de un solo sistema.

El Isomorfismo

El término 'isomorfismo' significa etimológicamente 'igual forma', y con ello se quiere destacar la idea según la cual existen semejanzas y correspondencias formales entre diversos tipos de sistemas en otras palabras Isomórfico (con una forma similar) se refiere a la construcción de modelos de sistemas similares al modelo original. Por ejemplo, un corazón artificial es isomórfico respecto al

órgano real: este modelo puede servir como elemento de estudio para extraer conclusiones aplicables al corazón original.

El descubrimiento de un isomorfismo entre dos estructuras significa esencialmente que el estudio de cada una puede reducirse al de la otra, lo que nos da dos puntos de vista diferentes sobre cada cuestión y suele ser esencial en su adecuada comprensión.

Teoría analógica o modelo de isomorfismo sistémico

Este modelo busca integrar las relaciones entre fenómenos de las distintas ciencias. La detección de estos fenómenos permite el armado de modelos de aplicación para distintas áreas de las ciencias. Esto, que se repite en forma permanente, exige un análisis iterativo que responde a la idea de modularidad que la teoría de los sistemas desarrolla en sus contenidos. Se pretende por comparaciones sucesivas, una aproximación metodológica, a la vez que facilitar la identificación de los elementos equivalentes o comunes, y permitir una correspondencia biunívoca entre las distintas ciencias.

Como evidencia de que existen propiedades generales entre distintos sistemas, se identifican y extraen sus similitudes estructurales. Estos elementos son la esencia de la aplicación del modelo de isomorfismo, es decir, la correspondencia entre principios que rigen el comportamiento de objetos que, si bien intrínsecamente son diferentes, en algunos aspectos registran efectos que pueden necesitar un mismo procedimiento.

Un mapa puede ser isomórfico de la región que representa. También pueden serlo un objeto en movimiento y una ecuación, o el negativo de una fotografía con su ampliación. Otros isomorfismos incluyen una máquina de naturaleza mecánica, un aparato eléctrico y una cierta ecuación diferencial, todos los cuales pueden ser isomórficos. Por tanto, un aparato eléctrico puede ser un "modelo" de ecuación diferencial, una computadora analógica. "El propósito general más importante de la computadora digital es asombroso justamente porque puede programarse para resultar, isomórfico con cualquier sistema dinámico".'

Los aparatos isomórficos son valores en la ciencia. Una forma puede ser factible en un área en la que la otra es difícil de manipular. Puede demostrarse que el concepto de isomorfismo es susceptible de una, definición exacta y objetiva... Las representaciones canónicas de dos máquinas son isomórficas si una transformación de uno a uno de los estados de una máquina a la otra, puede convertir la representación de una en la otra. Pero la reclasificación puede tener varios niveles de complejidad; puede que las transformaciones no sean simples, sino complejas. En administración se toma al isomorfismo como la presión que obliga a una empresa a parecerse a otra de la misma región, como una buena oportunidad de aumentar sus funciones comerciales.

Impacto del isomorfismo

El isomorfismo evalúa cómo las empresas toman la decisión de ingresar a los mercados internacionales, cuando ellos saben que las otras empresas se han desempeñado exitosamente.

El mundo de los negocios que hoy se puede ver es aquel en el cual las organizaciones han empezado a ser más homogéneas; las imitaciones en prácticas y estructuras juegan un rol muy importante, ya que muchas organizaciones están copiando a sus competidores. El proceso de imitación se hace a medida que una organización es más exitosa, ya que sus competidores tienden a imitarla. Las siguientes dos proposiciones permiten obtener una real conclusión, acerca del objetivo propuesto. O también podríamos mencionar como ejemplo que en una organización las labores que realiza el factor humano son vitales, pero la tendencia obliga a disminuir ese esfuerzo humano y cambiarlo por esfuerzo robótico (isomorfismo), lo cual es una solución favorable para la empresa y para los mismos empleados, ya que las tareas rutinarias serán desarrolladas por estos y permitirá optimizar labores que requieran un mayor nivel de raciocinio a los empleados.

Se dice que los sistemas son combinaciones por parte reunidas para obtener un resultado o formar conjunto organizados de cosas, se relaciona un todo unitario y complejo para alcanzar varios objetivos. Estos sistemas tienen como características la objetividad y la totalidad, metas o fines en los cuales se quiere

llegar y los sistemas globales que tiene naturaleza orgánica. También en algunos sistemas los límites se encuentran íntimamente vinculados con el ambiente y lo podemos definir con la línea que forma un círculo alrededor de variables seleccionadas tal que existe un menor intercambio de energía a través de esa línea con el interior del círculo que delimita.

2.3. Base teórico conceptual

2.3.1. Gestión

Hablar hoy de gestión escolar suscita adhesiones entusiastas o serias objeciones, según los medios e interlocutores. No se trata, como algún desprevenido podría suponer, de diferencias sutiles o fútiles que a veces apasionan el debate académico.

La gestión escolar comprende los siguientes aspectos: a) Administrar, b) Dirigir, c) Planear, d) Evaluar, e) Organizar f) Supervisar

Asentar que la dimensión que interesa a esta investigación es la de dirigir y organizar (el directivo como actor). La polémica tiene que ver con las consecuencias político-educativas que hoy se observan en distintos países, a partir de la opción de una concepción funcional al modelo hegemónico vigente. Consecuentemente, posesionarse críticamente frente a este modelo demanda también una mirada crítica sobre esta concepción ahora reforzada.

Cabe entonces recordar que hasta hace poco tiempo predominaba la tendencia a comprender las organizaciones escolares por analogía con otras organizaciones sociales, mediante un esfuerzo por captar lo que tienen en común; más aún, por transferir a las primeras los aportes del paradigma dominante en las ciencias de la administración sobre determinadas organizaciones.³⁰ (Véase en revistas novedades educativas)

³⁰CANTERO, Germán. Un Análisis Alternativo. En: Revistas Novedades Educativas, No. 99 Buenos Aires, Argentina, (1999).

Las empresas y las burocracias, es decir aquéllas que históricamente han sido objeto del interés de la política, la economía como ciencias y como prácticas sociales. Esto no sólo condujo a desdeñar la importancia de conocer por sus especificidades a otras organizaciones, como las escuelas, sino que llevó a subestimar por mucho tiempo la investigación empírica sobre prácticas institucionales y a marginar a los actores de la escena escolar de la construcción de este conocimiento. Sin embargo, es posible entender la Gestión Escolar desde otro andamiaje teórico, que no solo intenta aportar a la comprensión de la complejidad y densidad intrínseca de los fenómenos institucionales, sino que procura hacerlo, además, como ya se ha expresado desde el conocimiento hasta ahora acumulado sobre la especificidad de las organizaciones escolares.

También es posible reforzar a la Gestión Escolar en vista de otro proyecto político educativo que incluye, entre otras prioridades, la preocupación por una forma de articulación entre educación, trabajo y producción, pero por lo que supedita a la satisfacción de necesidades de formación más amplias y profundas de índole personal y social. como son las de naturaleza ética y las que atañen al derecho de los individuos y grupos sociales a educarse para participar en la dirección de los cambios que los habrán de afectar, para generar condiciones políticas y sociales que les permitan debatir el contenido de esos cambios. En este marco, según FERNANDEZ, (1995), propone algunos elementos conceptuales a tener en cuenta en futuras precisiones, que se aspiran que sea fruto de nuevos aportes que incluyan también a los protagonistas de la escena educativa:³¹

- a) De acuerdo con la naturaleza y direccionalidad, la Gestión Escolar consiste en un proceso de tipo interactivo e ínter subjetivo, ubicado en un ámbito organizacional y orientado al gobierno de las escuelas, que incluye dinámicas interpersonales, grupales e institucionales, de carácter reflexivo e intencional que, en cada caso concreto, combinan y acentúan distintas estrategias, apelando a recursos de autoridad e influencia para

³¹ J. FERNÁNDEZ, J. A. Antología de Gestión Escolar, Secretaría de Educación Preescolar, (1995) p.p.57- 58

la satisfacción de determinados intereses y el logro de un conjunto de objetivos.

- b) En este proceso predominan las interacciones de tipo comunicacional, a través de actos de habla.
- c) Se trata, en consecuencia, de relaciones ínter subjetivas que ponen en juego toda una trama compleja y profunda de comportamientos, actitudes, motivaciones, representaciones, etc. Donde los componentes emocionales, valorativos e ideológicos tienen una fuerte incidencia y se entretajan con los tipos cognitivo y tecnológico, requiriendo para su comprensión de un abordaje multidisciplinario.
- d) Comprenden a directivos, docentes, padres, vecinos, etc. Pero son formalmente conducidas, coordinadas por los primeros e informalmente por distintas combinaciones de liderazgos de cualquiera de ellos.
- e) Se plantean, explícita e implícitamente, la consecución de un conjunto de logros institucionales referidos a lo pedagógico, pero, según la adversidad del medio, la riqueza de los proyectos o la índole de los establecimientos incluyen con mayor o menor peso objetivos socioculturales, asistenciales, económico-productivos, etc. Llegando a veces a la atrofia de su especificidad educativa.

De acuerdo a todo lo mencionado la Gestión escolar es la forma en que vamos a cristalizar las ideas de mejora en nuestro quehacer y en nuestra casa la escuela, ya sea en equipo o en colectivo. La Gestión se puede entender también como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar es una tarea colectiva que implica a muchas personas tales como el directivo, personal docente supervisión etc.

Sobre todo mejorar las relaciones de los actores educativos, y todo esto con el fin de elevar la calidad de la educación y una mejor organización institucional. Para entender un poco referente a la gestión escolar primeramente hablaremos como se consideraba la gestión anteriormente. Hasta la década de los sesenta, lo que considerábamos estrictamente “administración educativa y escolar tenía

como tarea esencial la de ejecutar las políticas y los planes definidos en los niveles superiores del gobierno y de la administración central, conforme a un modelo de planeación de carácter normativo”.³²

A finales de la década de los sesenta y a principios de la década de los setenta, se fue consolidando la idea de que era necesario implantar una planeación general e integral del sistema educativo. Cuando persistía la idea de que los órganos planificadores estaban por encima de la administración del sistema y de las escuelas, las que solamente debían realizar o ejecutar los objetivos, metas y acciones previstas en los planes generales.

Los planificadores pronto se toparon con serias limitaciones, precisamente en los ámbitos de la administración que tenían como responsabilidad principal la ejecución de tales planes. Al inicio de los años 70, observamos cómo eran los sistemas educativos de la región, independientemente de la calidad unitaria o federal de los estados, en el ámbito educativo todos ellos presentaban un panorama similar.

Sistemas educativos centralizados en los cuales el ministerio ejercía un fuerte control sobre el currículo, los textos, las escuelas, los docentes, el perfeccionamiento y parte de la formación de los maestros. En todas partes se había instalado y funcionaban unidades de planificación que constituían el corazón del sistema educativo, el cual organizaba las acciones destinadas a la expansión del sistema. Si observamos lo que ocurre hoy, el panorama que encontramos es completamente diferente.

Las transformaciones institucionales producidas apuntan claramente hacia la pérdida del monopolio del estado de su propio aparato y del sistema educativo, lo que se traduce en una pérdida de influencia en relación a lo que tiene lugar. Numerosas son las evidencias de estas situaciones e incluyen manifestaciones de diferentes órdenes. A modo de ejemplo, se pueden identificar dimensiones como las siguientes:

³² CASSASUS, Juan. marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. En: La gestión en busca del sujeto. Seminario Internacional “Reforma de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa. Santiago, Chile, Nov.13-14, pp. 14-27

- La redefinición del proceso educativo. Este ya no es visto como un espacio de enseñanza, ahora el énfasis está en el aprendizaje, en lo que logra el aprendiz, alterando con ello tanto la tradicional relación enseñanza aprendizaje que es reemplazada por una de aprendizaje-enseñanza y modificando el rol del docente en su calidad de dispensador de conocimientos.
- La redefinición de lo que es educación. De una definición que concibe la educación como escolarización, se ha pasado hacia otra visión de la educación entendida como un proceso permanentemente a lo largo de la vida, en la cual la parte escolarizada es sólo una de las tantas instancias de aprendizaje en la vida.
- La aparición de nuevos actores sociales vinculados a la educación: las comunidades locales, los sectores productivos, políticos, sindicales, religiosos, etc. De esta manera pierde el monopolio en el diseño de la política para pasar a una etapa de formulación concertada.
- La apertura de las escuelas a la participación de las familias y la comunidad en el quehacer escolar, abre el interior de la escuela a otros actores, más allá de los docentes y directivos.

Cabe destacar lo importante que es conocer la gestión escolar, sus componentes, es por ello que definiremos la gestión escolar según algunos autores: POZNER (2000), respecto del concepto de gestión escolar, planteó que ésta puede ser entendida como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”.³³

Esta autora plantea que, aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión escolar debe preocuparse además de la calidad y cantidad de los aprendizajes que se produzcan en la institución educativa. Por otra parte, generalmente

³³ POZNER, de Weinberg P. El Directivo como Gestor de Aprendizaje Escolar. (2000). Buenos Aires.

cuando se habla de gestión se la confunde con administración, y sus parámetros de funcionamiento se los asocia con eficacia. Una primera precisión tiene que ver con la idea de la gestión. Esta actividad estaba separada en dos actividades conceptuales distintas: la planificación (o planeación) y la administración.

De hecho, hoy aún hay escuelas distintas: unas que forman administradores y otras que forman planificadores. La idea básica detrás de esta distinción consiste en que, por una parte, los planificadores son los que hacen planes, los que piensan, fijan objetivos, determinan las acciones que hay que seguir. Por otra parte los administradores aparecen como aquellas personas que son las encargadas de ejecutar las acciones predeterminadas.

Esta separación ha dejado de tener validez conceptual como teoría de la acción subyacente. Por ello se integró a ambos procesos en la noción de “gestión”. Por lo cual es preciso aclarar este último concepto. HODGE, ANTHONY y GALES (2003), plantearon que la eficacia puede medirse ya sea desde el enfoque de la meta o desde el enfoque de los recursos.

Desde el enfoque de la meta, “la eficacia se define en función de si la organización consigue sus metas y en cuánta medida las logra. Desde el enfoque de los recursos, la eficacia se mide según el grado hasta donde llega una organización para obtener del entorno los recursos necesarios para conseguir sus fines”.³⁴ Como sea, existe consenso entre los diversos autores que la gestión escolar también llamada gestión directiva o pedagógica.

Debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo a las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de toda la comunidad, en de un modelo de país solidario, ético y participativo. Todos estos aspectos, en su conjunto, permitirían configurar entornos propicios para que se produzcan los aprendizajes esperados en los alumnos y alumnas, por tanto, la gestión escolar se sitúa a nivel micro, en el seno de las instituciones educativas.

³⁴ HODGE, B. J. ANTHONY, W.P.Y GALES, L.M. Teoría de la organización un Enfoque Estratégico, Madrid: Prentice Hall. (2003). P. 79

Por otra parte, se podría agregar que la gestión escolar tiene que ver con el gobierno y la toma de decisiones a nivel de la institución educativa. Este gobierno debe ser participativo, pues por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel institucional es una tarea colectiva que involucra a muchos actores.

La gestión escolar supone, en consecuencia, una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar de tal manera que la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión escolar puede ser definida, en un primer momento y para fines eminentemente introductorias así lo define CASSASUS (2000) “como un campo de estudio en proceso de construcción; es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente”.³⁵ Se tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración; por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

Esta primera aproximación al concepto de gestión escolar, permite que se le reconozca como un campo teórico y praxiológico que se configura a partir de un doble proceso de determinación: el de la evolución teórica del campo de la administración y el de la evolución de las prácticas administrativas aplicadas y desarrolladas en el campo educativo.

POZNER menciona (2003) “Dentro de las nuevas funciones que se le están solicitando al directivo se encuentra la necesidad de la conformación del equipo pedagógico, que debe estar constituido por el grupo de maestras –incluida la directora, aun cuando realice funciones diferentes– que trabajan en una misma

³⁵ CASSASUS Juan (2000), Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B), UNESCO. P.25

unidad educativa y que ponen en marcha el currículo a partir de su proyecto pedagógico institucional”³⁶.

Así constituido el equipo debe gestar y desarrollar las tareas pedagógicas, participar en el análisis reflexivo y organizar sus aportes a su vez tareas en el marco del proyecto definido asumido colectivamente. Como resultado de ello se espera que el equipo y la participación que lo articula no sean un fin en sí mismo, sino el medio para la realización de un trabajo pedagógico interactivo.

Que, a su vez, sea una alternativa para enfrentar la complejidad de las prácticas pedagógicas actuales, la acumulación de saberes, y la presión social por el cambio de la escolaridad. Que se constituya en un instrumento al servicio de la innovación el cambio de la gestión educativa que se desarrolla en las escuelas. El equipo, la manera de trabajar deberán ser el espacio donde sea posible gestar la responsabilidad, la autonomía, el intercambio, y la apertura a toda la comunidad escolar.

Estamos conscientes de que para la integración de un equipo de trabajo no es condición suficiente que una cantidad de docentes trabaje en una escuela en un mismo periodo. La integración de un equipo es un proceso o múltiples procesos que se dan en diversas etapas o fases a partir de una intencionalidad explícita de un equipo directivo.

La integración de un equipo de trabajo requiere una finalidad muy clara, una red de personas sensibles con capacidad para expresarse sobre su quehacer de manera propositiva y reflexiva. Además, requiere de la claridad del equipo directivo para formar y crear las condiciones necesarias para su desarrollo. Por esta razón, la impostergable actualización de directivos y supervisores viene a constituir una estrategia institucional de apoyo a la educación básica.

Estos esfuerzos por actualizar y capacitar persiguen que los directivos reflexionen sobre los problemas de la calidad educativa, atendiendo a las formas en que sus acciones gestivo-pedagógicas pueden limitar o posibilitar intentos de renovación escolar. Por ello estamos seguros de que el papel del

³⁶ POZNHER de Weinberg Pilar. Ser Directivo Escolar, Buenos Aires Argentina, Editorial Aique segunda edición, (2003).

directivo de un centro escolar específico es un factor clave para el desarrollo tanto de la escuela como de su comunidad. El aprendizaje grupal busca la fuerza del vínculo.

Según ARNAUT (1992), “Para el hombre lo esencial no es su relación con el mundo, sino con los otros seres; no es el eje yo-esto, sino el yo-tú. Más que una individualidad, el hombre es una relación con el otro.”³⁷. En este proceso, sabemos, intervienen las características y los rasgos peculiares de cada uno de los individuos.

La interacción en situaciones de docencia no es una relación de sujetos aislados, sino más bien una relación de grupo y, por lo mismo, de interacción múltiple, interacción que es fuente de experiencia para los participantes.

Precisamente, a través de los participantes y por su experiencia aprenden y se desarrollan al transformar sus esquemas referenciales básicos. A través de esta experiencia se pretende que las directoras participantes no sólo adquieran un aprendizaje intelectual relacionado con el objeto de conocimiento, sino que, además, tengan la oportunidad de sostener una confrontación con sus marcos de referencia. Ello les puede permitir rectificar o ratificar sus propios conocimientos, actitudes e interpretación de la realidad. Fomentar la capacidad de trabajar en equipo supone abrir espacios para el diálogo que posibiliten el flujo de los significados individuales para crear un “pensamiento de conjunto”. Supone también aprender a percibir y recoger los patrones de interacción personal que muchas veces obstaculizan el aprendizaje grupal, cuya motivación originalmente se encuentra marcada por distintas experiencias afectivas, institucionales, ideológicas, políticas, creativas, etc.

Según LEPEPEY (2001) “La escuela, como cualquier organización social, también es un sistema anclado por las características de los actores que se desempeñan en ella: percepciones, actitudes, creencias, hábitos, expectativas, mentalidades, motivaciones, patrones de conducta, etc. Negar lo anterior ha

³⁷ ARNAUT, Alberto, La Gestión del Sistema Educativo Federalizado (1992), Edit. Educare.

sido parte del fracaso de muchas instituciones que no asumen que éste es el verdadero capital humano que hay que convocar y desarrollar”³⁸.

Por lo anterior, no debemos olvidar que la vida de todo equipo reposa sobre elementos psicoafectivos, estructurales y funcionales que las teorías de grupos y de la dinamización han planteado. Estos son los vectores que la organización escolar fomenta para tener la capacidad de trabajar en equipo supone abrir espacios para el diálogo que posibiliten el flujo de los significados individuales para crear un “pensamiento de conjunto”.

Supone también aprender a percibir y recoger los patrones de interacción personal que muchas veces obstaculizan el aprendizaje grupal, cuya motivación originalmente se encuentra marcada por distintas experiencias afectivas, institucionales, ideológicas, políticas, creativas, etc. Por el contrario, la imposición de objetivos que deben ser acatados en instituciones que precisan de la creación, la reflexión y la autonomía en cada una de sus prácticas, ha sido realmente desesperada.

2.3.2. Cultura Organizacional

La cultura es, entonces, un conjunto de pautas tácitas de relación entre los miembros de la organización y por esto es una fuente de generación y modificación de actitudes. Tales pautas de relación se evidencian en las conversaciones y transacciones que a diario realizan los miembros entre sí y con el medio externo para realizar el trabajo en función de valores y creencias. El papel más importante de la cultura es el de ser un mecanismo de socialización de la organización, por lo que los refuerzos (premios y castigos), el modelaje social, las interacciones e influencias, la selección y el entrenamiento son formas de transmitir los valores y creencias que soportan la relaciones entre los miembros de la organización.

Como la cultura prescribe la relación entre los miembros de la organización, implica cierta permanencia en el tiempo; sin embargo, esto no significa que la

³⁸ LEPEPEY, María Teresa, “Gestión y Calidad en Educación”, Editorial McGraw-Interamericana. Edición

2001.

cultura sea inamovible. De hecho la facilidad o dificultad de modificar contenidos culturales en una organización depende de cuán extendidos y definidos estén, conjuntamente con las estrategias para producir el cambio y con la compatibilidad de los cambios con la cultura vigente (Pearce, Robinson)³⁹. Por tanto, la intensidad de la resistencia al cambio indica el grado de significación cultural de las actividades que lo producen. En general, la utilización correcta del concepto conlleva a la comprensión cabal de lo que sucede en las organizaciones.

La utilización del término de cultura aplicado a las organizaciones ha merecido ciertas críticas, no tanto por las implicaciones del mismo, sino por la forma de utilizarlo. Las críticas fueron formuladas por Schein⁴⁰, hace ya algún tiempo, pero están plenamente vigentes. En primer lugar, las definiciones de cultura suponen muchas veces clima organizacional o estilo gerencial, lo cual constituye una reducción del alcance del término. Una segunda crítica es la utilización del término en forma limitada, extrapolando comportamientos departamentales a toda la organización. Schein⁴¹ insiste en esto, planteando que no todas las organizaciones tienen una cultura bien definida, por lo que en estos casos no debe asociarse el término a comportamientos específicos.

El tercer elemento crítico se refiere a la reducción automática que implican las tipologías cuando se usan fuera del ámbito de la investigación, las que pueden generar esquematismos. Finalmente, la cuarta crítica se refiere a cómo la cultura emerge, evoluciona y cambia. Esta se basa en que en muchas ocasiones el término “cultura” se utiliza en forma reduccionista para explicar todo lo que acontece en las organizaciones. Si bien es verdad que el concepto de cultura abarca una vasta amplitud de comportamiento, no es suficiente decir que una situación determinada en una organización se debe solamente a su

³⁹ (Pearce, Robinson (1988). Pearce II, John A.; Robinson, Richard B. (1988). Strategic Management: strategy formulation and implementation. Irwin. Illinois.

⁴⁰ Schein, Edgar H. (January 1980). What you need to know about organizational culture. Training and Development Journal. E.U.

⁴¹ Schein, E. (1995) Consultoría de procesos, Vol. 2 serie de desarrollo organizacional. Addison Wesley Iberoamericana.EE.UU.

cultura. Esto constituye una visión demasiado simplificada que no ayuda a resolver los problemas.

La Escuela de las Relaciones Humanas y la teoría de sistemas en las organizaciones y el postmodernismo están estrechamente vinculados entre sí, porque su común denominador lo constituyen el hombre y la sociedad. En esta misma perspectiva cabe considerar, por otra parte, al desarrollo organizacional como proceso continuo y estrategia para la gestión del cambio en las organizaciones empresariales. El Desarrollo Organizacional le permite a la organización lograr el cambio planificado a través de diferentes intervenciones, en las cuales se vuelve importante el direccionamiento del comportamiento individual, grupal y organizacional, contribuyendo a la productividad, la eficacia y la eficiencia organizacional.

David Gleicher y Arthur D. Little han propuesto los elementos componentes que son condiciones favorables para el cambio planificado. Estos autores consideran que los elementos de un proceso de cambio (C) presuponen la existencia de una necesidad percibida para el cambio (N), un nivel de inconformidad con la situación existente (I), una visión de un estado mejor que el actual o un estado deseado (F) y un primer paso práctico de un proceso planificado para el cambio (P), todo lo cual debe ser mayor que el costo del paso de un estado a otro, o sea, el costo del cambio medido en tiempo, recursos y energías (X)⁴².

Varios autores reconocen que la focalización del Desarrollo Organizacional está en la acción planificada de un conjunto de intervenciones de cambio realizadas en las organizaciones⁴³. Ello presupone abarcar toda la organización y sus interrelaciones con el medio ambiente, utilizando las estrategias combinadas para el cambio equilibrado en las tres variables fundamentales que influyen sobre la efectividad organizacional: tecnología, estructuras y personas.

⁴² Los elementos fueron desarrollados por David Gleicher de Arthur D. Little y planteada por Richard Beckhard en Beckhard, Richard y Reuben T. Harris (1987) *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Addison-Wesley OD Series. E.U. También en Richard Beckhard. (1991) *Strategies for Large System Change*, en: Kolb, David, Rubin Irwin y Joyce Osland (Eds.). Prentice-Hall. Inglaterra

⁴³ Véase Wendell, French y Cecil Bell, Jr. (1996). *Desarrollo organizacional*. Quinta edición.

Prentice Hall. México

Para otros autores el cambio es un fenómeno que se genera estrechamente asociado al tiempo, reconociendo que el desarrollo organizacional como estrategia, abarca un conjunto de decisiones de acción que tiene como insumo los fenómenos de cambio. Cada insumo debe ser interpretado y percibido en función de la interpretación compartida que plantean las intervenciones de Desarrollo Organizacional. De allí que el manejo de la información es relevante: "los individuos actúan y las organizaciones funcionan con base en la información que reciben... es perfectamente natural pensar en el valor potencial de la información como herramienta para el mejoramiento de las organizaciones y para el cambio organizacional planificado"⁴⁴.

En síntesis, el Desarrollo Organizacional representa una de las estrategias para gestionar el cambio. Busca la adaptación de la organización al medio, teniendo como eje central la participación del individuo y los grupos en este proceso. A la vez, presupone adaptación de ese proceso a los valores y la cultura que le son propios. Por su parte, es responsabilidad del equipo gerencial explorar e innovar nuevas técnicas que promuevan un mayor desempeño empresarial a partir del empleo de este enfoque, incorporando otros elementos que complementen y aporten sinergias a los procesos de cambio planificado

2.3.3. Subsistemas en Organizaciones Educativas y Gestión del cambio

El enfoque de análisis general basado en las características de funcionamiento de los seres vivos y que se ha incorporado a las ciencias sociales. Sobre esta base, se asume que los sistemas están constituidos por subsistemas relacionados entre sí por procesos o estándares de interacción; es decir, se enfatiza la interrelación e interdependencia entre las distintas partes y el todo. Lo cual permite una visión global de las actividades de la empresa, al integrar aspectos técnicos, administrativos y humanos, facilitando el análisis y estudio de cada área funcional.

El enfoque sistémico organizacional comprende los principales aspectos que conforman la corriente de pensamiento que, en términos globales, explican la

⁴⁴ Nadler, David A. (1982). La retroalimentación y el desarrollo organizacional. Fondo educativo interamericano. EE.UU.

estructura organizativa y su funcionamiento, estableciendo nuevos métodos para identificar y analizar las actividades de la organización, tomando en cuenta las variables ambientales y de grupo.

Cuando se entienden las organizaciones como sistema, se les puede imaginar como una caja rusa en donde cada una contiene un conjunto más pequeño de cajas; cuando se abre cualquiera de las cajas más pequeñas, se encuentran otras aún más pequeñas, y así sucesivamente. Tomando esta metáfora y aplicándola a la comprensión de las organizaciones, cada una de esas cajas es un subsistema y la caja que las contiene a todas, es el sistema total u organización.

Desde este punto de vista, como se expuso en el epígrafe anterior, existen tres enfoques para abordar las organizaciones como sistema: el enfoque estructural, el enfoque funcional y el enfoque sociotécnico. El enfoque estructural de sistemas considera que los diferentes subsistemas de la organización son las diferentes gerencias, divisiones y departamentos de la empresa.

Estos son pensados como nichos de acción y el organigrama de la empresa sería el mapa en dónde todos los nichos y sus relaciones están representadas. Ampliando lo expuesto sobre el enfoque estructural, Simon⁴⁵ plantea que el flujo de comunicaciones entre los diferentes nichos de acción que representan los departamentos organizacionales se da a través de los canales de comunicación, en los que la conducta, estructura, características y resultados organizacionales están determinados por la toma de decisiones.

El enfoque funcional de sistema percibe los subsistemas como funciones o actividades típicas de las organizaciones y deja de lado la división estructural. Todos estos subsistemas están integrados por la cultura⁴⁶. Por su parte, el tercer enfoque, denominado sociotécnico, combina los subsistemas considerados por los dos enfoques anteriores, o sea el estructural y el funcional,

⁴⁵ Simon, Herbert (1977) Teoría de la organización. Ariel. España

⁴⁶ Ivancevich J. y otros (1999) Gestión: calidad y competitividad. McGrawHill Irwin. España. Op. Cit administrativo y humano-social.

planteando que los subsistemas son estructuras, pero dentro de cada una de ellas se pueden encontrar subsistemas funcionales. En este enfoque, se integran como un todo los subsistemas técnico-productivos.

La literatura contemporánea refleja diversos enfoques a la hora de identificar los subsistemas organizacionales, dejando a un lado los enfoques estructuralistas, para asumir con más fuerza los enfoques funcionales y sociotécnicos. De esta forma, Ivancevich⁴⁷ considera que los subsistemas organizacionales son: el proceso de transformación, el control, el mantenimiento y la coordinación con una marcada orientación funcionalista.

Para Leavitt, en cambio, los subsistemas son la estructura, la tecnología, la tarea y el personal, con énfasis en el enfoque sociotécnico. Katz y Kahn, con marcado acento funcionalista, consideran que los subsistemas son el técnico o de producción, el de apoyo, el de mantenimiento, el de adaptación y el gerencial⁴⁸, mientras que Hersey y Blanchard abordan las organizaciones conformadas por cuatro subsistemas: el administrativo-estructural, el económico tecnológico, el de información-toma de decisiones y, el humano-social⁴⁹ con un marcado sesgo sociotécnico.

Igualmente, para M. Beer⁵⁰, las organizaciones son sistemas sociotécnicos formadas por los subsistemas de personas, estructura, conductas y procesos, así como de resultados humanos.

Dentro del enfoque funcional, para Meyer, por ejemplo, existen dos subsistemas: **el subsistema de metas y el subsistema estructural**. El medio ambiente, siguiendo a este autor, influye indirectamente al sistema organizativo por medio del subsistema de metas. Este subsistema capta las variaciones del medio e intenta suscribir nuevas metas, pero, para llevarlas a cabo se necesitan cambios estructurales y dependiendo de la velocidad del cambio, su

⁴⁷ Dunham Randall y Smith Frank (1990) Salud organizacional. Editorial Trillas México

⁴⁸ Gibson, James y otros (1995). Las organizaciones: comportamientos, estructura y procesos. Addison Wesley. Iberoamerica. México

⁴⁹ Hersey y Blanchard (1977, 1982) Management of organizational behavior. 3a edición. Prentice Hall. London

⁵⁰ Tomado de Ballina R., Francisco (2001) Teoría de la administración: un enfoque alternativo. Universidad Nacional Autónoma de México. México. Op. cit

profundidad o radicalidad y su extensión, el subsistema estructural será o no modificado dependiendo del grado en que los rasgos culturales son internalizados, la cantidad de contenidos culturales y la claridad de los rasgos. Pearce, Robinson; Harvey y Brown⁵¹, en contraposición defienden el enfoque sociotécnico, considerando además del subsistema de metas y valores y del de estructura los subsistemas técnico y el psicosocial.

Dos de los más reconocidos defensores de este enfoque sociotécnico son Edward Deming y Joseph Juran. Ambos, por separado, popularizaron los sistemas de calidad. El enfoque de Deming es más cuantitativo, más estadístico; mientras que el de Juran enfatiza más los aspectos humanos al centrar la calidad en la gestión gerencial. Sin embargo, las diferencias entre ambos son mucho más complejas.

Para Deming⁵², la teoría es prescriptiva y no explicativa; su aplicación conduce necesariamente a la adopción de valores tales como participación de los trabajadores, negociación en términos de calidad y no en precios, así como preocupación constante por la calidad, entre otros aspectos. Los valores propugnados son internos a la organización, es decir, la mejora de la calidad y la productividad, lo cual significa un esfuerzo de cambio participativo. En Deming, la teoría es en sí misma práctica social.

Además de teoría administrativa es, al mismo tiempo, una filosofía que requiere ser adoptada por la dirección. El cambio en la teoría de Deming es interno, privilegiando la coherencia entre los subsistemas organizacionales por encima de las demandas del cliente.

En cambio, para Juran⁵³, la ciencia está al servicio del mercado y de la competencia. Los conocimientos científicos, tanto en la rama humana como en la tecnológica se utilizan para satisfacer la demanda. El valor es el cliente y la empresa hace un esfuerzo por adaptarse a sus demandas. Para Juran la teoría

⁵¹ Pearce II, John A.; Robinson, Richard B. (1988). Strategic Management: strategy formulation and implementation. Irwin. Illinois.

⁵² Deming W. E. (1990) Calidad, productividad y comportamiento: la salida de la crisis. Madrid. ESIC

⁵³ J. M. Juran (1991) Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos. Madrid. Díaz Santos.

no intenta, al menos en forma directa, el cambio organizacional desde la perspectiva humana.

El cambio está más dirigido al logro de productos de alta calidad adaptados a las exigencias de los clientes. El esfuerzo del cambio es externo, es decir, dirigido a adaptarse al cliente, aunque no así a las exigencias del entorno en su conjunto. Por otra parte, en su teoría no se evidencia preocupación por las mejoras en la condiciones de los trabajadores en su ambiente laboral y social.

La justificación del conocimiento en la teoría de sistemas está signado por su valor para producir cambios organizacionales. Deming justifica la práctica como forma de conocimiento: se requiere conocer ciertas técnicas y se necesita aprender ciertos valores para producir los cambios internos, mientras que Juran justifica el conocimiento en la medida que se utilice para investigar las necesidades de los clientes y producir el producto conforme a sus especificaciones.

La teoría y la práctica que sustentan el cambio organizacional han sido estudiadas por diversos autores. La sistematización de estos estudios ha conducido al diseño de diferentes modelos. Uno de los más connotados es el de Kurt Lewin⁵⁴, quien lo sustenta a partir de dos ideas básicas acerca del cambio. La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas; la segunda era una idea del proceso de cambio mismo: sugirió que el cambio es un proceso de tres fases, *descongelar* la antigua conducta o situación, *moverla* a un nuevo nivel de conducta y *volver a congelar* la conducta en el nuevo nivel.

Por su parte, Edgar Schein⁵⁵ sugiere un modelo basado en la propuesta de Lewin, agregando elementos a cada una de las fases. Así, en la primera fase, la *descongelación*, incorpora el hecho de que la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, y a su vez, motiva a la persona a cambiar. En la segunda fase, *moverse*, la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva como fruto del reaprendizaje. Por último, en la

⁵⁴ Lewin, Kurt (1951) *Field the theory and social science*. Harper. New York

⁵⁵ Autores varios (1988) *Serie desarrollo organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.

tercera fase, *volver a congelar*, incorpora la integración de las nuevas conductas en la personalidad y actitudes de la persona.

Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley⁵⁶ ampliaron el modelo de tres fases a un modelo de siete, que incluyen: (1) el desarrollo de una necesidad para el cambio, (2) el establecimiento de una relación de cambio, (3) la aclaración o el diagnóstico del sistema cliente, (4) el examen de rutas y metas alternativas de acción, (5) la transformación de intenciones en esfuerzos reales, (6) la generalización y estabilización del cambio y (7) llegar a una relación terminal o de cierre entre cliente - consultor.

Ralph Kilmann⁵⁷ presenta el modelo de "cambio de sistema total", en el que expone una secuencia de cinco pasos: (1) iniciar el programa, (2) diagnosticar problemas, (3) programar las "trayectorias", (4) poner en práctica las "trayectorias" y (5) evaluar los resultados. La programación y puesta en práctica de las "trayectorias" implica una intervención en cinco puntos de ventaja críticos que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito: las cinco trayectorias son la trayectoria **de la cultura** (aumenta la confianza), la trayectoria de las habilidades gerenciales (proporciona nuevas formas de enfrentarse a problemas), la trayectoria de creación de equipos (infunde la nueva cultura en cada unidad), la trayectoria de la estrategia -estructura (desarrolla un plan estratégico totalmente nuevo) y la trayectoria del sistema de recompensas (establece un sistema basado en el desempeño).

Jerry Porras⁵⁸ desarrolló otro modelo denominado el "análisis de flujo", en el que presenta en forma gráfica los problemas de una organización. Porras categorizó las características importantes del escenario de trabajo en cuatro clases de variables que clasificó como arreglos de la organización, factores sociales, tecnología y escenario físico, las que constituyen las cuatro corrientes del análisis de flujo propuesto por el autor. Bajo el esquema de estas cuatro

⁵⁶ Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley (1991) Organization development. McMillan. E. U.

⁵⁷ Ralph Kilmann (1990) Innovations and organizations. Wiley. Nueva York

⁵⁸ Jerry I. Porras (1988) Análisis de flujos. Método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional. Addison Wesley Iberoamericana. Delawer. EU.

vertientes, el autor propone llevar a cabo un concienzudo diagnóstico de los problemas de la organización y sus barreras para la efectividad, observando las interconexiones entre los problemas para identificar los problemas más importantes y abordarlos en forma sistémica, corrigiendo los aspectos disfuncionales de las cuatro clases de variables que constituyen el escenario de la organización.

Warner Burke y George Litwin⁵⁹ plantean el modelo del “desempeño individual y de la organización”. Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden, que los autores llaman "cambio transaccional" y "cambio transformacional", respectivamente. Para comprender el modelo es necesario distinguir entre el ambiente y la cultura de la organización; el ambiente es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización basada en las prácticas gerenciales y en los sistemas y los procedimientos organizacionales, mientras que la cultura representa la evaluación colectiva, basada en valores⁶⁰, normas e hipótesis más profundas. Estos autores exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura de la organización producen un cambio transformacional en la cultura y las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional en el ambiente

La calidad total constituye un modelo de cambio orientado principalmente a involucrar los recursos y subsistemas internos de la organización. Este modelo está estrechamente relacionado a los círculos de calidad, en la que la calidad total se asume desde tres perspectivas: como una filosofía, como una lógica y como una técnica gerencial. El proceso de cambio es realizado en forma continua por todos los departamentos y miembros. Desde el punto de vista de las operaciones concretas, la calidad total se ejecuta en cuatro actividades: preparación, realización, mantenimiento y creación⁶¹.

⁵⁹ W. Warner Burke (1988) Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Addison Wesley Iberoamericana. México

⁶⁰ Covey, Stephen (1986). Liderazgo centrado en principios. Paidós. España.

⁶¹ Kelada, Joseph (1992). The path to total quality. Quafec Inc. Canadá

“Justo a tiempo” (Just in time) representa otro modelo de cambio basado en la intervención interna. Consiste en adquirir y utilizar los insumos necesarios para realizar aquellos productos que tienen salida directa al mercado con el objetivo de evitar costos de almacenaje. “Sencillez ante todo” es otra variante de modelo con similar orientación, que consiste en identificar el producto en la mente del cliente y llevarlo a la realidad en una forma simple.

La “visión compartida” es un modelo que también intenta afectar el medio interno de la empresa a partir del diseño compartido de un estado deseado futuro de la organización. Se trata de captar una visión futurista posible de la empresa y convertirla en eje alrededor de la cual giran las estrategias y planes de acción que unen a todos sus miembros. La visión se considera como una fuente de energía que impulsa el comportamiento individual y grupal. Otro modelo de cambio es el “benchmarking”, el cual consiste en comparar la empresa con un criterio de excelencia provisto por una empresa modelo que puede ser la misma competencia.

Todos estos modelos exigen de las organizaciones en donde son implementados ciertas condiciones estructurales y humanos sociales. Las condiciones estructurales se refieren al orden administrativo representado por claridad de objetivos, una distribución del trabajo nítida y un liderazgo con ascendencia sobre el personal. Los modelos comentados suponen que la dirección tiene el control de la empresa, aún cuando el medio ambiente se muestre impredecible y cambiante. Una empresa que presente claros indicios de conflictos internos o desorden en la gestión, difícilmente podrá ser exitosa en la instalación de cualquiera de los modelos. En cuanto a las condiciones humano sociales, antes de instalar la práctica del modelo, se tendrá que resolver por medios quizás más tradicionales sus crisis internas. Si por ejemplo, se determina que no existe el clima social para el éxito del programa previsto, podría iniciarse entonces un proceso de Desarrollo Organizacional para lograr el ambiente social propicio.

Es importante observar que, en términos generales, el análisis de los modelos expuestos y sus aplicaciones en las organizaciones arroja cierto grado de

similitud en cuanto a sus categorías, fases y procesos. Sin embargo, un factor que dificulta la aplicabilidad de los mismos, tanto en empresas públicas como privadas, es la falta de integralidad en los procesos que se manifiesta en la adecuación postergada de los cambios, los que se desarrollan de forma aislada cuando resultan fáciles de ejecutar, obviando el enfoque de sistemas en la gestión del cambio.

Por tanto, para el desarrollo de un modelo de gestión de cambio es importante considerar forma sistémica lo que el autor denomina las 3 “F” de la gestión del cambio: **factores, fases y fundamentos**. Por factores del cambio se entienden los subsistemas organizacionales, los que en su interrelación con el medio ambiente demandan la necesidad de cambio. Las fases incluyen las etapas y pasos que están asociados al desarrollo del cambio, mientras que los fundamentos consisten en aquellos elementos tangibles e intangibles que aseguran el éxito del proceso de cambio.

CAPITULO III

RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Análisis e Interpretación de los datos

Luego de la aplicación del Instrumento de recolección de datos, se tabuló la información obtenida del cuestionario realizada a 10 miembros (entre Directivos y Docentes) de la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal en la provincia de Jaén, región Cajamarca. A continuación se muestran las tablas donde se muestran los resultados de la Investigación.

TABLA N°01: REACCIÓN ANTE UN CONFLICTO INSTITUCIONAL

ITEM N° 01	¿La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona positivamente?	
VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
NO	0	0
MÁS O MENOS	4	40
SI	6	60
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicada al personal directivo y docente de la I.E. N°16155

Interpretación:

Los 10 docentes el 100% consideran que la comunidad escolar ante cualquier problema institucional toma y mantienen una actitud apropiada, lo cual permite que los miembros de dicha organización puedan resolver problemas sin dificultad. Esto refleja que hay una identificación con la cultura organizacional de la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal en la provincia de Jaén, región Cajamarca.

**TABLA N°02: CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA N°16155**

ITEM N° 02	¿Existe una adecuada cultura organizacional?	
VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
NO	1	10
MÁS O MENOS	8	80
SI	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicada al personal directivo y docente de la I.E. N°16155

Interpretación:

La mayor cantidad y proporción de los docentes (90% aproximadamente) señalaron que no hay una adecuada cultura organizacional en la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de San Felipe en la provincia de Jaén, región Cajamarca; lo que resulta importante para la investigación, ya que permite al individuo interpretar correctamente las exigencias del mundo actual y comprender las normas establecidas en dicho organismo, entendiendo así, que en toda organización debe existir una conducta reflexiva donde los valores morales y éticos sean las vías para alcanzar las metas y los objetivos, a fin de crear un ambiente estable y donde el propósito sea integrar a todos los actores.

TABLA N°03: DESIDIA EN LA I.E. N°16155

ITEM N° 03	¿Existe desidia de los docentes para la organización?	
VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
NO	3	30
MÁS O MENOS	1	10
SI	6	60
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicada al personal directivo y docente de la I.E. N°16155

Interpretación:

Ante esta pregunta tenemos un 60% de opiniones que consideran la poca importancia que tienen los docentes ante los aspectos organizativos y a ello le sumamos el 10% que consideran MÁS O MENOS, lo que nos da como indicador que existe poco interés por la participación organizacional por tanto es necesario concienciar y promover la cultura organizacional, ya que es el pilar fundamental de toda organización.

TABLA N°04: CULTURA ORGANIZACIONAL PROMOVIDA POR EL DIRECTOR

ITEM N° 02	¿El Director promueve la cultura organizacional en la I.E.?	
VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
NO	5	50
MÁS O MENOS	3	30
SI	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicada al personal directivo y docente de la I.E. N°16155

Interpretación:

Como se puede observar el 20% considera adecuada la gestión del director; lo que significa que no existe un liderazgo gerencial en la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal en la provincia de Jaén, región Cajamarca, siendo ésta punto clave para una buena conducción y gestión de cualquier institución.

TABLA N°05: DOCENTES LÍDERES CAPACITADOS EN CULTURA ORGANIZACIONAL

ITEM N° 02	¿La Institución Educativa cuenta con docentes Líderes capacitados en cultura organizacional?	
VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
NO	3	30
MÁS O MENOS	5	50
SI	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicada al personal directivo y docente de la I.E. N°16155

Interpretación:

De los 10 docentes el 20% manifestaron que la Institución Educativa cuenta con docentes líderes capacitados en Cultura Organizacional. Esto significa que la mayoría de los docentes no está plenamente capacitada en el aspecto de la cultura organizacional, por consiguiente la cultura organizacional que practica es incipiente y/o intuitiva.

**TABLA N°06: COMUNICACIÓN FLUIDA ENTRE DIRECTIVOS Y
DOCENTES DE LA I.E. N°16155**

ITEM N° 06	¿Existe fluida comunicación entre directivos y el personal docente?	
VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
NO	3	30
MÁS O MENOS	2	20
SI	5	50
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicada al personal directivo y docente de la I.E. N°16155

Interpretación:

En relación al aspecto comunicativo entre los miembros de la Institución Educativa, el 50% de los docentes contestaron que si existe el proceso de comunicación. Lo que resulta favorable para la Institución, ya que la comunicación es importante tanto a nivel interno como externo y es necesaria para la difusión de las acciones que se realizan y así involucrar a todos en las estrategias y objetivos de la institución.

TABLA N°07: NECESIDAD DE UNA CAPACITACIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

ITEM N° 07	¿Será necesaria una capacitación en la cultura organizacional?	
VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
NO	0	0
MÁS O MENOS	3	3
SI	7	7
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicada al personal directivo y docente de la I.E. N°16155

Interpretación:

La mayor cantidad y proporción de los docentes (100% aproximadamente) señalaron que es necesaria la capacitación en el aspecto de cultura organizacional. Esto significa que la institución debe promover talleres, jornadas o seminarios pedagógicos, dinámicos de grupos, procesos comunicacionales y crecimiento personal para promover las relaciones interpersonales entre los miembros del personal docente y directivos de la Institución, de esta forma mejora el trabajo en equipo.

TABLA N°08: EXISTEN RECURSOS MATERIALES ADECUADOS Y ACTUALIZADOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

ITEM N° 08	¿Para el logro de los objetivos institucionales la Institución Educativa cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados?	
VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
NO	2	20
MÁS O MENOS	7	70
SI	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicada al personal directivo y docente de la I.E. N°16155

Interpretación:

Sólo el 10% de los docentes señalaron que SI, la Institución Educativa cuenta con materiales adecuados y actualizados para el logro de los objetivos institucionales de la Institución Educativa. Lo que nos demuestra que no se cuenta con los recursos apropiados que permitan el buen desarrollo de las actividades del proceso de enseñanza en la Institución Educativa.

TABLA N°09: ESTILO DE DIRECCIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

ITEM N° 09	¿Estás de acuerdo con el estilo de Dirección de la Institución Educativa?	
VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
NO	6	60
MÁS O MENOS	2	20
SI	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicada al personal directivo y docente de la I.E. N°16155

Interpretación:

El 60% de los docentes no están de acuerdo con el estilo de dirección, lo que resulta desfavorable ya que el estilo de dirección de una la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal en la provincia de Jaén, región de Cajamarca; fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización e influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y en el buen funcionamiento de una organización.

TABLA N°10: COORDINACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES

ITEM N° 10	¿Existe coordinación entre directivos y el personal docente de la institución para una toma de decisiones?	
VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
NO	7	70
MÁS O MENOS	2	20
SI	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicada al personal directivo y docente de la I.E. N°16155

Interpretación:

Un 70% de los docentes manifiesta que no hay una coordinación entre directivos y el personal docente cuando se trata de tomar una decisión. Lo que indica una acción desfavorable para la institución ésta se conduciría mejor con la cooperación, colaboración y participación de todos los miembros logrando así un crecimiento armónico.

TABLA N°11: PRACTICA DE VALORES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

ITEM N° 11	¿El docente es modelo de la práctica de valores?	
VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
NO	1	10
MÁS O MENOS	4	40
SI	5	50
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicada al personal directivo y docente de la I.E. N°16155

Interpretación:

Se puede observar que el 90% de los docentes contestaron que sí y más o menos los docentes son modelos de valores de responsabilidad, lo que resulta beneficioso ya que a través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización y haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente condicionando su modo de pensar, sentir y actuar fortalecerá la cultura organizacional.

TABLA N°12: PRÁCTICA DE LA ÉTICA MORAL EN LA INSTITUCIÓN

ITEM N° 12	¿En la Institución Educativa se practica la Ética Moral?	
VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
NO	3	30
MÁS O MENOS	3	30
SI	4	40
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicada al personal directivo y docente de la I.E. N°16155

Interpretación:

De los 10 encuestados sólo el 40% cree plenamente en la moralidad de los integrantes de la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista”. Lo que resulta preocupante, ya que la cultura de una organización es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como valores y las actitudes.

3.2. Modelo teórico

ESTRATEGIAS DE GERENCIA EDUCATIVA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16155 SAN JUAN BAUTISTA – HUABAL, DISTRITO SAN FELIPE, PROVINCIA DE JAÉN – CAJAMARCA, 2017



3.3. Presentación de la propuesta

3.3.1. Denominación

Estrategias de Gerencia Educativa para mejorar la Cultura Organizacional en la Institución Educativa N° 16155 San Juan Bautista – Huabal, distrito San Felipe, provincia de Jaén – Cajamarca, 2017

3.3.2. Introducción

La importancia de la cultura organizacional es uno de los temas más importantes en nuestros días; siendo uno de los elementos de relevada importancia estratégica para el éxito de cualquier organización. El realizar un tipo de análisis sin que se tenga claridad, el que no se esté convencido de la necesidad de cambio y que no esté preparado para conocer alguna información en lugar de ayudar, puede resultar contraproducente.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas, como una cultura laboral abierta y humana; alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia.

Para que una organización conozca sus potencialidades y pueda tomar una alternativa estratégica debe partir de un análisis realista y un estudio necesario que le permita su propia cultura y así enrumbarse a un gran cambio. De aquí parte la importancia del trabajo propuesto en relación a un diseño de un programa en gerencia educativa basado en la teoría del caos y el paradigma crítico para mejorar la cultura organizacional en la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal en la provincia de Jaén, región Cajamarca.

Para lo cual ha sido necesario realizar un diagnóstico en la Institución Educativa y descubrir los elementos propios de la cultura organizacional.

Con dicho análisis se ve la necesidad de llevar a cabo una propuesta institucional donde se diseñe un programa de trabajo con los directivos y

docentes donde se revise, analice y se refuercen tres tópicos: **"LA ORGANIZACIÓN" "LA BASE INSTITUCIONAL" "ACADÉMICO ADMINISTRATIVO"**. Algunos Elementos que los conforman para lograr impulsar un cambio en la cultura.

Con tal motivo la propuesta está diseñada mediante un programa taller para alcanzar el objetivo deseado. Está distribuido de la siguiente manera: Plantea la situación o la problemática presentada en la institución. Objetivo que se pretende lograr. Marco conceptual donde está apoyada. Metas. Actividades. Evaluación y cronograma de las actividades que se llevarán a cabo. Termina con algunas conclusiones y recomendaciones.

3.3.3. Fundamentación

La propuesta de estrategias de Gerencia educativa está orientado a la mejora de la cultura organizacional de la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal en la provincia de Jaén, región Cajamarca teniendo como sustento científico las teorías del cambio organizacional, teoría de Sistemas y organizaciones y la teoría de las Relaciones Humanas” En cierto modo todas las teorías administrativas presentadas son aplicables a las instituciones, cada uno de ellas surgió como respuesta a las exigencias de su época y en la actualidad son tomados en cuenta en la administración de acuerdo a las exigencias, especialmente educativas.

Por tanto la propuesta está encaminado a promover un estilo de administración altamente participativo y democrático basado en valores humanos y sociales donde los integrantes se esfuercen, acepten responsabilidades y desafíos sean creativos, competentes, comprometidos con la institución y abiertos al cambio.

3.3.4. Planteamiento

La Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal en la provincia de Jaén, región Cajamarca; así como otras organizaciones, se ha visto afectada por los cambios en diferentes aspectos como: económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales. Estos deben transformarse en retos y oportunidades de crecimiento.

El trabajar sobre los elementos que conforman la cultura organizacional del centro educativo, nos brinda la oportunidad a los miembros que la conformamos propiciar la gestión en el aspecto educativo. De manera especial, después de haber analizado y mediante la realización de un diagnóstico da la certeza de poder trabajar con una situación real del centro educativo.

Consideramos que en el transcurso del tiempo y de los años de existencia del colegio se ha ido trabajando de diferentes maneras en la cultura organizacional, solo que ahora se propone de manera intencionada donde se favorezca la unificación de intereses y ayude a fortalecer la identidad e imagen de la Institución Educativa y oriente directrices institucionales. Son grandes las ventajas que nos ofrece el llevar a cabo la propuesta taller, así como el compromiso e identidad de los miembros y la mejora continua.

3.3.5. Objetivo

Diseñar una propuesta de estrategias de gerencia educativa con los directivos y docentes de la Institución Educativa para revisar, analizar y reforzar algunos aspectos de la cultura organizacional.

3.3.6. Estrategias para mejorar de cultura organizacional de la I.E. N°16155

La Cultura Organizacional de una institución expresa su forma de vida: cómo son las relaciones, las estructuras; cómo se asume la filosofía institucional y el modelo educativo; qué valores, creencias, costumbres se tienen presentes. La Cultura Organizacional de cada centro educativo es única y diferente.

Conocer la Cultura Organizacional de un centro es un primer paso para su transformación cualitativa e integral, ya que teniendo el diagnóstico se pueden considerar los cambios estructurales necesarios. Así entonces, la cultura organizacional se construye, puede modificarse, orientarse hacia los fines que se persiguen; y es en este punto que cobra importancia el papel del gestor educativo.

El gestor educativo hace los arreglos, crea las condiciones, realiza las diligencias necesarias para que la institución desarrolle e integre todas las fuerzas en diversos ámbitos, para que logre sus objetivos.

La presente propuesta pretende innovar la cultura organizacional de la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal en la provincia de Jaén, región Cajamarca. Su exposición sigue la siguiente estructura, primero se mencionan las características de la cultura organizacional deseable para el 2018, después los sucesos que se requieren para lograr tal cultura, y finalmente, se describe cada uno de los sucesos.

Características de la nueva cultura organizacional para el 2018

En el 2018, la I.E. N°16155 “San Juan Bautista” será una institución:

- Centrada en el aprendizaje de todos sus miembros.
- Con un fuerte sentido de comunidad.
- Con una mayor conciencia de los procesos que vive.
- Abierta a los cambios y en constante renovación.
- Con excelente calidad de la enseñanza.
- Con personal participativo, abierto y autogestivo.

Las características se traducen en la definición de sucesos deseables, esto es, los logros concretos que se pretenden alcanzar en un futuro. Los sucesos se refieren sólo a las debilidades encontradas al realizar el diagnóstico.

Son 13 los sucesos a cumplirse en un plazo de 5 años y que tienen relación con diferentes aspectos de la vida institucional.

3.3.7. Sucesos deseables

ASPECTOS	SUCESOS DESEABLES
Clima organizacional	<p>1. Existen espacios donde se fortalecen las relaciones informales.</p> <p>2. Las vías de comunicación son claras y las personas las siguen sin ninguna dificultad.</p>
Proyecto educativo	<p>3. Los padres de familia, alumnos, maestros y personal de apoyo, identifican en su trabajo cotidiano, las implicaciones y fortalezas de los cuatro ejes transversales del proyecto educativo.</p>
Formación	<p>4. Los maestros han desarrollado las habilidades y actitudes mínimas necesarias para analizar su práctica y confrontarla con la de sus compañeros de trabajo.</p> <p>5. Existe un programa de seguimiento docente a través del cual se da atención según necesidades particulares.</p> <p>6. Existe una cultura de evaluación cuantitativa de los alumnos del nivel primario, la cual da información concreta y relevante sobre la calidad de la enseñanza que se ofrece.</p> <p>7. Se ofertan a padres de familia círculos de formación que responden a necesidades particulares.</p> <p>8. Existe un programa anual de formación para el personal de apoyo.</p>
Liderazgo	<p>9. Se impulsan y reconocen liderazgos, tanto a nivel de maestros, alumnos y padres de familia.</p>
Investigación	<p>10. Los maestros proponen líneas de investigación en la escuela.</p> <p>11. Se crean y abren espacios para que los maestros compartan resultados de sus investigaciones.</p>
Administración	<p>12. Apego al presupuesto anual de gastos.</p>
Evaluación	<p>13. Existe un programa de incentivos, reconocimientos y permisos de personal revisado y ajustado a las nuevas necesidades de la institución y el personal.</p>

3.3.8. Desarrollo de la propuesta

Para desarrollar el contenido de los sucesos se ha hecho bajo un esquema de cinco puntos, que son los siguientes:

1. Breve descripción de la realidad de la institución, es decir los resultados del diagnóstico.
2. Vinculación con estructuras y/o costumbres ya existentes en la organización.
3. Elementos visibles que serán indicadores de que se está haciendo vida el suceso. Los elementos elegidos son: costumbres, relaciones, y estructuras. Es importante mencionar en este punto, que hay ocasiones que la descripción de acciones no aplica para todos los miembros de la comunidad educativa, por lo que también se mencionan los destinatarios.
4. Responsable directo de ejecutar acciones.
5. Valores que se requieren y darán sustento.

CONCLUSIONES

- Existe inadecuada Cultura Organizacional en la Institución Educativa N°16155 “San Juan Bautista” del distrito de Huabal en la provincia de Jaén, región Cajamarca, donde el 90% no hay adecuada Cultura Organizacional, existe poco interés por la participación organizacional, 80% no considera adecuada gestión del director, solo el 20% afirma que existen docentes líderes capacitados, el 100% coincide en que es necesario la capacitación, el 90% sostiene que no cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados para los objetivo. Además solamente el 20% está de acuerdo con el estilo de la dirección de la Institución Educativa
- Se diseñó una propuesta de estrategias de gerencia educativa, donde se detallan 7 estrategias sucesivas a desarrollar cada una con sus sucesos correspondientes. Estas son: clima organizacional, proyecto educativo, formación, liderazgo, investigación, administración y evaluación.
- El programa propuesto permitirá que la organización trabaje centrado en el aprendizaje de todos sus miembros, con un fuerte sentido de comunidad, con una mayor conciencia de los procesos que vive, abierta a los cambios y en constante renovación; con excelente calidad de la enseñanza y con personal participativo, abierto y autogestivo.

RECOMENDACIONES

- El comportamiento organizacional permite mejorar la gestión de las instituciones educativas, haciéndolas más eficientes y de calidad por lo tanto se debe reforzar la integración del personal a los objetivos organizacionales y obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a la vez integrar los equipos de trabajo multi-funcionales; y reforzar la cultura que deseamos encontrar en la organización. Además el clima organizacional en vez de ser un obstáculo debe convertirse en un aliado para el logro de nuestros objetivos.
- Desarrollar un programa de gestión integrado de los recursos humanos, enfatizando en los valores, las creencias, normas y hábitos que resultan determinantes principales de la conducta de los miembros de la organización.
- Fomentar el trabajo en el equipo en la unidad como vía principal de crecer en función de la visión de la unidad
- Proponer a la dirección de la Institución Educativa Mandamiento Sipán, la utilización de este trabajo como documento de consulta diario y como punto de partida para implementar el cambio necesario.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abravanel. H. (1982). "Cultura Organizacional". Editores Legis. Colombia.
2. Álvarez V. Shirley (2001) La Cultura y Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología (IND).
3. ARNAUT, Alberto, La Gestión del Sistema Educativo Federalizado (1992), Edit. Educare.
4. Autores varios (1988) Serie desarrollo organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.
5. Berger B. (1993). "La Cultura Empresarial". Ediciones Genérica. México.
6. Ballina R., Francisco (2001) Teoría de la administración: un enfoque alternativo. Universidad Nacional Autónoma de México. México
7. CANTERO, Germán. Un Análisis Alternativo. En: Revistas Novedades Educativas, No. 99 Buenos Aires, Argentina, (1999).
8. CASSASUS, Juan. Problemas de la gestión educativa en América Latina (2000) (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B), UNESCO.
9. Covey, Stephen (1986). Liderazgo centrado en principios. Paidós. España.
10. Carbajal G. (2000). Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal civil en el contexto militar. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>
11. Chiavenato (1999). Administración de Derechos Humanos Quinta Edición.
12. Chiavenato, L. (1999). Introducción a la teoría general de la Administración. Editorial Mc. Graw Hill, México.
13. Daft, Richard y M. Steers (1992) Organizaciones: el comportamiento del individuo y los grupos humanos. Limusa. México
14. Davis, Keith y Newstron, J. (1999) Comportamiento humano en el trabajo. Décima edición McGrawHill. México.
15. Deming W. E. (1990) Calidad, productividad y comportamiento: la salida de la crisis. Madrid. ESIC

16. Dunham Randall y Smith Frank (1990) Salud organizacional. Editorial Trillas México
17. De La Colina R., Juan (2002) Cómo Gerenciar la Cultura Organizacional Exitosamente. Trabajo monográfico, disponible en <http://monografias.com>.
18. Elliot, J (1990) La investigación – Acción en educación. Madrid. Morata.
19. Fiedler, Fred E. (1971) Theory of Leadership Effectiveness. McGraw Hill Book, Co. New Cork
20. Freytez, M.(1999). Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral de los Docentes de la Escuela Básica Simón Bolívar. Estado Carabobo. Trabajo de Grado. Maestría. Universidad Carabobo.
21. Gary Dessler (2001) Administración de personal. Octava edición. Pearson Educación. México
22. Gibson, James y otros (1995). Las organizaciones: comportamientos, estructura y procesos. Addison Wesley. Iberoamerica. México
23. Gallardo V., Anchi, Camargo V. María y Magullón D., María (1998). Cultura Organizacional: Hacia un Nuevo Enfoque del Administrador. Revista Gestión y Estrategia N° 14 – diciembre, 1998 * VAM-A.
24. Gómez Dacal, Gonzalo (2003). Curso de Organización Escolar y General, editorial Escuela Española S.A., Madrid.
25. Gómez, S. (2001). Gerencia Estratégica – Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Sexta Edición.
26. Harrison, (citado por M. Beer, 1980) Harrison Michael; Shiron, Arie (1999). Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging theory and practice. Sage Publications. E.U.
27. Harvey, Donale; Brown, D. (1991). An Experiential Approach to Organization Development. Toronto: Prentice Hall.
28. Hegel, G. W. (1985) Fenomenología del espíritu. FCE. México. 320 pp
29. Hersey y Blanchard (1977, 1982) Management of organizational behavior. 3a edición. Prentice Hall. London

30. HODGE. B. J. ANTHONY, W.P.Y GALES, L.M. Teoría de la organización un Enfoque Estratégico, Madrid: Prentice Hall. (2003). P. 79
31. Hodgetts, Richard y Altman, S. (1991) Comportamiento en las organizaciones . Ed. Interamericana. México-
32. Howell, William C. (1976). Essentials of industrial and organizational psychology. Homewood, The Dorse Press
33. Hellriegel. Jackson, Susan E. Slocum – JR John. Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. Editorial Thomson Learning México.
34. Ivancevich J. y otros (1999) Gestión: calidad y competitividad. McGrawHill Irwin. España. Op. Cit administrativo y humano-social.
35. J. FERNÁNDEZ, J. A. Antología de Gestión Escolar, Secretaría de Educación Preescolar, (1995) p.p.57-58
36. J. M. Juran (1991) Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos. Madrid. Díaz Santos.
37. Jerry I. Porras (1988) Análisis de flujos. Método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional. Addison Wesley Iberoamericana. Delawer. EU.
38. Kast , Fremont y Rosenzweig (1998) Administración en las organizaciones. McGrawHill. México
39. Kelada, Joseph (1992). The path to total quality. Quafec Inc. Canadá
40. Lapp A. (1997) Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio comparativo entre grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estatales y Municipales). Estado Carabobo. Trabajo de Grado. Maestría. Universidad de Carabobo.
41. Lee B. y Kerlinger F. (2002). Investigación del Comportamiento.
42. Lavine, T. Z. (1989). From Socrates to Sartre: the Philosophic Quest. New York: Bantam Books
43. LEPEPEY, María Teresa, “Gestión y Calidad en Educación”, Editorial McGraw-Interamericana. Edición 2001.

44. Lewin, Kurt (1951) Field the theory and social science. Harper. New York.
45. Marin H. (1994). "Cultura, Poder y Cambio Organizacional". Revista Dyna. Colombia.
46. Malavé, José (Oct. - Dic. 1997). Cultura: ¿una idea alemana? Debate IESA. (Número especial dedicado a la Gerencia y Cultura). Vol. 3 No.2. Caracas.
47. Marx, Carlos (1978) Contribución a la crítica de la economía política. Ediciones de cultura popular. México. 308 pp.
48. Maslow, Abraham (1970) Motivation and Personality. 2a edición. Harper and Row. New York
49. Martin Ford, Daylenes (2002). Los Valores en el Centro de la Cultura Organizacional. Revista Gestipolis de la Universidad de La Habana Cuba
50. McGregor, Douglas (1992) El aspecto humano de las empresas. 5ª. Reimpresión. Diana. México
51. Meyer, Marshall W. (1972). Theory of organizational structure. Bobbs – Merrill. E.U.
52. Nadler, David A. (1982). La retroalimentación y el desarrollo organizacional. Fondo educativo interamericano. EE.UU.
53. Oyague, M.; Sevilla, J: Investigación Científica. FACHSE-UNPRG .S/F
54. Palomo V., Maite (1999). Liderazgo y motivación. Editorial ESIC. España
55. Pearce II, John A.; Robinson, Richard B. (1988). Strategic Management: strategy formulation and implementation. Irwin. Illinois.
56. POZNER, de Weinberg P. El Directivo como Gestor de Aprendizaje Escolar. (2000). Buenos Aires.
57. Ralph Kilmann (1990) Innovations and organizations. Wiley. Nueva York
58. Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley (1991) Organization development. McMillan. E. U.

59. Rivera, G. (2001). Cultura Organizacional: Nueva tendencia de la Gerencia de recursos hacia la competitividad. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/, nute2shtm>.
60. Rodríguez M. (2001). La Cultura Organizacional de la Escuela de Relaciones Industriales y las actitudes laborales del Personal Docente. Estado Carabobo. Trabajo de Grado. Maestría. Universidad de Carabobo.
61. Salknid Neil (1998). Métodos de Investigación. Editorial Pventice Mall. México.
62. Rodríguez G., Ingrid (2002). Cultura Organizacional. Trabajo monográfico disponible en [http:// monografias.com](http://monografias.com).
63. Schein, Edgar H. (January 1980). What you need to know about organizational culture. Training and Development Journal. E.U.
64. Senge, Peter (1997) La quinta disciplina. Granica. España.
65. Simon, Herbert (1977) Teoría de la organización. Ariel. España.
66. Talcott, Parson (1981). The Social Systems. Nueva York. 420 pp.
67. Tannenbaum y otros. (1978) Como elegir un estilo de liderazgo. Harvard Business Review en español.
68. Valdés F., Mirlandia (2003). Cultura e Imagen Organizacional. Una integración necesaria. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Facultad de Economía, Universidad Camagüez Cuba.
69. Vitoria E. (2001) ¿Qué es una organización? Editorial Panapo. Caracas. Venezuela. Editorial Mc. Graw – Hill. México.
70. Víctor H. Vroom (1990) El nuevo liderazgo. Díaz de Santos. Madrid
71. Wendell, French y Cecil Bell, Jr. (1996). Desarrollo organizacional. Quinta edición. Prentice Hall. México
72. W. Warner Burke (1988) Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Addison Wesley Iberoamericana. México.

ANEXOS

ANEXO N°01: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO –
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



CUESTIONARIO

INDICACIONES GENERALES:

Estimado Colega:

El presente instrumento ha sido diseñado con el propósito de recoger información relacionada a la forma de cómo se desarrolla la cultura organizacional en la institución educativa N°16155 “San Juan Bautista”.

La información obtenida con la aplicación de este instrumento tiene carácter confidencial por lo que no se requiere la identificación del informante; no obstante, la cooperación del docente seleccionado es importante y se sugiere que atienda a dos aspectos fundamentales de la información: **sinceridad y veracidad**.

ITEM	INTERROGANTES A RESPONDER	VALORACIÓN		
		NO	MAS O MENOS	SI
01	¿La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona positivamente?			
02	¿Existe una adecuada Cultura Organizacional?			
03	¿Existe desidia de los docentes para la organización?			
04	¿El Director Promueve la Cultura Organizacional de la Institución Educativa?			

05	¿El Centro Educativo cuenta con docentes líderes, capacitados en cultura organizacional;			
06	¿Existe fluida comunicación entre Directivos y el Personal Docente?			
07	¿Será necesaria una capacitación en Cultura Organizacional?			
08	¿Para el logro de los objetivos institucionales, la institución cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados?			
09	¿Estás de acuerdo con el estilo de Dirección de la Institución Educativa?			
10	¿Existe coordinación entre Directivos y el Personal de la Institución para una toma de decisiones?			
11	¿El Docente es modelo de práctica de valores?			
12	¿En la institución Educativa se practica la ética moral?			

ANEXO N°02: DESARROLLO DE LOS SUCESOS

CLIMA ORGANIZACIONAL

Suceso 1: *Existen espacios donde se fortalecen las relaciones informales.*

Resultados del diagnóstico

- Los miembros de la comunidad educativa conocen y nombran como ejes transversales de la institución el ambiente formativo y de calidad humana y el sentido de comunidad.
- Los maestros y el personal de apoyo dicen no sentirse plenamente valorados.
- Se sienten integrados como grupo de maestros, pero falta mayor acercamiento con los directivos.
- Expresan que parecen dos escuelas, la primaria y la secundaria. Falta integración como equipo de maestros entre ambos niveles.
- De los alumnos que desertan el 70% de los casos, la causa es poco control de los padres de familia y en el centro educativo. Además no se toma en cuenta, ni se aplica el reglamento interno de la Institución Educativa.

Se vincula con dos de los ejes transversales de la filosofía institucional: Ambiente formativo y de calidad humana y sentido de comunidad.

Destinatario Elementos	Maestros y personal de apoyo	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecer explícitamente cuando se culmina una etapa fuerte de trabajo, con un comunicado escrito, verbal, un brindis o una comida. • Platicar en diversos momentos sobre eventos personales. • En entrevistas personales con dirección de nivel, tener un elemento que le dé cierto grado de informalidad. 	Dirección de nivel	Comunicación Amistad Confianza Respeto Aceptación Apoyo Comprensión
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontales. • De compartir eventos cotidianos y más personales. • Hablar sobre los sentimientos que nos provoca nuestro trabajo: Las dificultades y los logros. • Cuidar los detalles institucionales en el día del maestro y Diciembre. 		
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de condiciones para aprovechar los momentos de trabajo y abrir espacios para el cultivo de relaciones más amistosas. 		

Destinatario Elementos	Padres de familia	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecer explícitamente a los padres que han colaborado en determinado evento, se puede mandar un comunicado escrito o dar un pequeño detalle. • En las reuniones con padres de familia, empezar con una dinámica sencilla y pequeña de integración, para que se conozcan. • En reuniones, siempre abrir un espacio para que se externen sus dudas, sugerencias, comentarios y otros. • Cuidar los detalles institucionales en día de la madre y día del padre. 	Maestros tutores y dirección de nivel.	Comunicación, amistad, confianza, respeto, aceptación, apoyo, comprensión.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • De apoyo mutuo. • Horizontales. • De compartir eventos cotidianos y más personales. 		
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones con padres de familia comenzarlas con dinámicas de integración. • Hacer un programa de trabajo anual que tenga como objetivo fortalecer las relaciones informales con los padres de familia y en el que se definan acciones específicas de maestros y de dirección de nivel.(escuela de padres) 		

Suceso 2: Las vías de comunicación son claras y las personas las siguen sin ninguna dificultad.

Resultados del diagnóstico:

- Las inconformidades de maestros y padres no llegan directamente a directivos, es común enterarse por terceras personas.
- Una práctica común en la escuela para hacer solicitudes, externar dudas, manifestar inconformidades, es hacerlo con la persona no indicada.

Se vincula con la estructura organizacional, perfiles de puesto y manual de procedimientos operativos.

Destinatario Elementos	Maestros, alumnos, padres de familia, personal de apoyo	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando soliciten información o resolver problemas que no competen a un puesto determinado, sugerir que sigan los canales establecidos institucionalmente. • Los asuntos que compete resolverlos, no salir con evasivas o decir que se requiere la aprobación de una instancia superior. 	Maestros, personal de apoyo y dirección de nivel.	Congruencia, comunicación asertiva, respeto.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir lo que se establece con el organigrama. 		
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y comprensión del organigrama. • Conocimiento y comprensión de los perfiles de puesto. • Conocimiento y comprensión del manual de procedimientos operativos relacionados con cada puesto, poniendo 		

	<p>especial atención a la instancia que reporta y a los puestos que se relaciona.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrir espacios en las juntas de padres para informarlos al respecto, principalmente a través de ejemplos cotidianos. <p>Aplicar a padres, encuestas de satisfacción al final del ciclo escolar, para conocer sus sugerencias de mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elegir una muestra de padres de cada grado y realizar entrevistas personales para escucharlos, saber que dudas tienen, que comentarios tienen para la escuela, que aspectos es importante atender. 		
--	--	--	--

PROYECTO EDUCATIVO

Suceso 3: *Los padres de familia, alumnos, maestros y personal de apoyo, identifican en su trabajo cotidiano, las implicaciones y fortalezas de los cuatro ejes transversales del proyecto educativo.*

Resultados del diagnóstico:

- Los padres de familia, a nivel de conocimiento, conocen el proyecto educativo y dicen sus fortalezas, pero la mayoría de ellos no pueden explicar sólidamente la apuesta educativa de la institución. Falta profundizar.
- Las peticiones de los padres de familia se centran mucho en aspectos pocos relevantes para la formación de sus hijos.
- En los maestros, falta ir recuperando los pequeños logros cotidianos.
- Los maestros solicitan espacios para recuperar la mística de su trabajo, ser más conscientes de los procesos y no sólo de los resultados.
- El personal de apoyo no sitúa su trabajo en el marco del proyecto educativo.

Se vincula con los cuatro ejes transversales de la institución: aprendizaje significativo, pensamiento crítico, ambiente formativo y de calidad humana y sentido de comunidad.

Destinatario Elementos	Maestros, alumnos, padres de familia, personal de apoyo	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none">• Antes de hacer una propuesta a cualquier nivel, ayudar a justificarla en el marco del proyecto educativo.• Analizar todas las acciones que se realizan como “costumbre”, ver su congruencia con el proyecto educativo.	Dirección de nivel.	Análisis de práctica, valoración de los procesos, reconocimiento de fortalezas y

	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir los procesos generados por diferentes medios, por ejemplo, en juntas de padres de familia o en reuniones de maestros. Los medios de difusión pueden ser murales, mamparas, exposición de trabajos de los niños. En la difusión se involucraría a todos los miembros de la comunidad, por ejemplo, al hacer un mural, se anotarían apreciaciones y opiniones de los participantes (alumnos, maestros, padres de familia, personal de apoyo). Al compartir un registro de clase, se puede analizar primero entre maestros y posteriormente compartirlo con los alumnos o con los padres de familia. 		debilidades, agradecimiento.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • De aprendizaje reciproco. • De análisis de lo que se hace. • De identificar y darle nombre a lo que se hace. 		
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y aplicación del programa de apropiación de un eje transversal de la institución, uno de manera anual. • Establecer preguntas y medios para recuperar lo que se hace. 		

FORMACIÓN

Suceso 4: Los maestros han desarrollado las habilidades y actitudes mínimas necesarias para analizar su práctica y confrontarla con la de sus compañeras de trabajo.

Resultados del diagnóstico:

- No se cuenta con el hábito de ver hacia atrás, de analizar lo que ocasiona determinados resultados.
- No se sistematiza la experiencia.
- Se tiene la creencia de que las respuestas y sugerencias de mejora o innovación deben venir de alguien externo.

Se vincula con las reuniones semanales de estudio de maestros y con el programa de desarrollo integral del personal.

Destinatario Elementos	Maestros	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none">• Puerta abierta de salones a dirección de nivel, compañeros de trabajo y estudiantes de normal o universidad, pueden entrar a los salones a observar.• Decidir como equipo de maestros, la frecuencia y modalidades de registro de la propia práctica.• Los maestros valoran lo que hacen.• Los maestros se sienten valoradas por dirección de nivel y por la institución.	Dirección de nivel.	Humildad, honestidad, confidencialidad, constancia, laboriosidad, apertura, apoyo.

Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponsabilidad. • Apertura. 		
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer momentos y periodos de observación y registro. • Hacer arreglo para que los maestros se observen entre ellos. • Crear espacios para compartir y analizar en colectivo los registros. Sistematizar experiencias y concretizarla en definición de estrategias comunes, resolución de problemas, etc. • Reconocer fortalezas y debilidades cada miembro. 		

Suceso 5: *Existe un programa de seguimiento docente a través del cual se da atención según necesidades particulares.*

Resultado del diagnóstico:

- Hay diferencias sustanciales entre los maestros, presentan necesidades diferentes.
- Falta dar mayor seguimiento al trabajo de los maestros.

Se vincula con las reuniones no sistemáticas que se llevan a cabo entre maestro y dirección de nivel.

Destinatario Elementos	Maestros	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas. • Reuniones mensuales entre dirección del nivel y maestro, de manera individual. • La labor de maestros y dirección del nivel se centra en lo pedagógico, ahí va todo el trabajo y esfuerzo. • Hablar sobre lo que se hace. 	Dirección de nivel.	Humildad, apertura, criticidad, constancia.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponsabilidad. • Acompañamiento en el trabajo. 		
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el programa de seguimiento docente. • Aprobación del programa por parte de dirección general. • Dar a conocer programa a profesores. enriquecimiento con sus ideas. • Aplicación y evaluación del programa de seguimiento docente. • Organizar las reuniones en los tiempos de clase colectiva de los maestros (dentro de su horario de clase) • Dar a conocer desde el inicio del año por medio de un comunicado, las reuniones que se tendrán a lo largo del ciclo escolar. 		

SUCESO 6: *Existe una cultura de evaluación cuantitativa de los alumnos de preescolar y primaria, la cual da información concreta y relevante sobre la calidad de la enseñanza que se ofrece.*

Resultados del diagnóstico:

- No existe un seguimiento al trabajo de los maestros respecto al cumplimiento cabal de las programaciones.
- Durante el ciclo escolar se va dando seguimiento al proceso de cada alumno, pero falta hacerlo también considerando su desempeño en función de la programación de su grado.
- Falta establecer mecanismos para dar seguimiento a las programaciones de la vida práctica y sensorial.

Se vincula con las evaluaciones de egreso y perfiles de alumnos.

Destinatario Elementos	Alumnos	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas. • Seguimiento personal a alumnos. • Cuantificar resultados, hacer más concretos los logros y avances obtenidos. • Aplicar instrumentos de evaluación cuantitativa bimestralmente. 	Maestros y dirección de nivel.	Apertura, honestidad, mente abierta.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo cooperativo entre maestros de especialidad y de grado. 		
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de ejercicios cuantitativos. • Preparar al personal docente para que se evalúe su trabajo a través del desempeño de los alumnos. • Abrir espacios para analizar resultados, así como las causas y consecuencias. • Definición de formas de aplicación, revisión y realimentación a instrumentos. 		

Suceso 7: Se ofertan a padres de familia círculos de formación que responden a necesidades particulares.

Resultados del diagnóstico:

- Durante el ciclo escolar se ofrecen Escuela de padres, y conferencias generales para padres. Se hace invitación abierta. Se considera que entre el 40 y el 50% de los padres asisten.
- Curiosamente, los padres que requiere más apoyo no se presentan a las conferencias.
- Las conferencias responden a necesidades generales, pero es cierto que la problemática es muy diversa.
- Faltan espacios de asesoramiento a los padres con temas que traten problemáticas específicas, en horarios flexibles y en un ambiente de corresponsabilidad.

Se vincula con el programa de atención a padres, específicamente en el área de taller de padres.

Destinatario Elementos	Padres de familia	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none"> • Dar formación según necesidades identificadas. • Preparación del personal de la escuela en diversos temas. • Constante aprendizaje y crecimiento. 	Dirección de nivel.	Solidaridad, sentido de comunidad, compartir, apertura, escuchar.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo mutuo. • Aprendizaje cooperativo. 		
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos y formas de obtener información sobre las necesidades de formación de los padres. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de modalidades de formación: obligatorias por invitación. Orientadas a determinados padres o abiertas. • Establecer tiempos. • Aprovechamiento de los recursos con los que ya se cuenta, tanto materiales como humanos. • Dar seguimiento a los diferentes círculos. <p>Se puede crear un círculo de apoyo al aspecto académico, otro a la parte de disciplina, de conocimiento de la etapa por la que pasa su hijo (psicológica, emocional, social, cognitiva). Invitar y organizar, de tal manera, que se enriquezcan de lo que otros padres hacen, para así ir creando una comunidad de apoyo.</p>		
--	---	--	--

Suceso 8: *Existe un programa anual de formación para el personal de apoyo*

Resultados del diagnóstico:

- No existe un programa anual de formación para el personal de apoyo.
- Dirección de nivel es la responsable de su formación, mas nunca se le ha dedicado tiempo que no sea para darle indicaciones de trabajo o explicación de pendientes.
- El personal de apoyo es abierto, tiene ganas de aprender.

Se vincula con el programa de desarrollo integral del personal.

Destinatario Elementos	Personal de apoyo-Auxiliares de educación	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none">• Toda la comunidad educativa reconoce que el personal de apoyo es parte importante e indispensable para que la vida de la escuela transcurra sin contratiempos y eficientemente.• Dar atención individual al personal de apoyo (semanalmente).• Escuchar su sentir sobre sus responsabilidades.• Organización de tareas.• Rendición de cuentas.	<ul style="list-style-type: none">• Dirección de nivel.	Apertura, confianza, responsabilidad
Relaciones	<ul style="list-style-type: none">• Horizontales.• Apoyo.• Acompañamiento.		
Estructuras	<ul style="list-style-type: none">• Establecer horario para organizar trabajo de la secretaria, según perfil de egreso.• Diseño y aplicación del programa anual de formación para el personal de apoyo. Se puede hacer con ideas de los propios destinatarios y de los que la dirección del nivel alcance a observar.		

LIDERAZGO

Suceso 9: *Se impulsan y reconocen liderazgos, tanto a nivel de maestros, alumnos y padres de familia.*

Resultados del diagnóstico:

- Las responsabilidades, tanto las que se asignan a maestros, padres y alumnos, giran siempre alrededor de las mismas personas.
- Falta conocer las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa.
- Las ocasiones en que se han asignado tareas especiales, los responsables lo han hecho con compromiso.

Se vincula con el programa de seguimiento docente, el programa de atención a padres y el programa de apoyo curricular.

Destinatario Elementos	Maestros, alumnos, padres de familia	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none">• Observar durante el primer mes de clases para identificar líderes.• Clasificar en tipos.• Puesta en común de la clasificación de líderes.• Tareas o acciones que les pueden asignar.	<ul style="list-style-type: none">• Maestras tutores.• Alumnos.• Padres de familia.• Dirección de nivel y	<ul style="list-style-type: none">• Servicio, potenciar, cualidades, apoyo, honestidad, humildad, responsabilidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • La identificación de líderes de maestros lo hará dirección, y líderes de padres de familia y alumnos lo harán en conjunto; maestros y directivos. 	dirección general.	
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponsabilidad. • Apertura. 		
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión de puesta en común para identificar liderazgos. • Conocimiento de los tipos de liderazgo. Características. • Guía de observación para identificar líderes. • Tareas que se pueden delegar y realizar por colaboración. 		

INVESTIGACIÓN

Suceso 10: *Los maestros proponen líneas de investigación en la escuela.*

Resultados del diagnóstico:

- Leen artículos de investigación.
- El 30 % de los maestros necesitan desarrollar sus habilidades de redacción.
- Se tiene la idea de que las respuestas a problemáticas vienen del “exterior” que nos las darán otras propuestas o trabajos.
- El trabajo académico en la escuela es mucho aunado a las actividades culturales que ofrece. Se necesita promover capacitaciones y/o actualizaciones semestrales a los maestros con los recursos propios de la institución.

Se vincula con el programa de desarrollo integral del personal, específicamente, en lo que se refiere al plan anual de capacitación.

Destinatario Elementos	Maestros	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none">• Se aprende de lo que se hace.• Construir respuestas a problemas en lugar de adaptar.	<ul style="list-style-type: none">• Consejo académico.	<ul style="list-style-type: none">• Laboriosidad• Ayuda• Colaboración• Honestidad

	<ul style="list-style-type: none"> • Se considera la producción de conocimientos como algo valioso. • Una plática común entre los maestros es compartir las dudas que se van encontrando en el trabajo, las dificultades que se van teniendo y la manera en que pueden resolver esa problemática. 		<ul style="list-style-type: none"> • Escucha.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • De aprendizaje. • Colaboración. 		
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de presupuesto para que los maestros investiguen dentro de la escuela. • Abrir espacios para que los maestros compartan resultados de sus investigaciones. • Crear un sistema de asesoramiento y trabajo colegiado. 		

Suceso 11: Se crean y abren espacios para que los maestros compartan resultados de sus investigaciones.

Resultados del diagnóstico:

- Al proponerse que se investigue en la escuela, en consonancia faltan espacios para compartir lo que se va produciendo.
- Hay mucha gente valiosa dentro de la institución.

Se vincula con el programa de desarrollo integral del personal, específicamente, en lo que se refiere al plan anual de capacitación.

Destinatario Elementos	Maestros	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none"> • Una plática común entre los maestros son los resultados que van obteniendo en sus investigaciones. • Se encuentra placer al compartir lo que se está estudiando. Los miembros tienen interés en saber lo que hacen e investigan los otros. • Se tiene personal que domina y es experta en determinados temas. 	Dirección de nivel.	Escucha.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • De apoyo en temas y recursos. • De ayuda colegiada. 		Expresión oral.
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios del calendario especialmente diseñados para puesta común en investigaciones. • Participaciones en simposios nacionales. • Ir preparando para escribir, para publicar. 		Expresión escrita.
			Apoyo
			Humildad
			Mente abierta.

ADMINISTRACIÓN

Suceso 12: *Apego al presupuesto anual de gastos.*

Resultados del diagnóstico:

- La dirección del nivel no conoce el presupuesto con el que cuenta.
- Para eventos propios del nivel, la dirección no puede hacer contrataciones ni tomar decisiones propias, depende de la sub dirección administrativa, vías que la mayoría de las veces retrasan y obstaculizan la organización.
- El presupuesto asignado mensualmente para gastos de material se entrega siempre con retraso, o en todo caso ni se entrega.
- Molestia de los maestros por no contar con material para sus clases colectivas y otros eventos importantes.
- El administrador no hace su balance semestral, ni anual.
- Durante el ciclo escolar las instalaciones de la escuela no están en condiciones idóneas.

Se vincula con la estructura organizacional y el manual de procedimientos operativos.

Destinatario Elementos	Personal de apoyo	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none">• Dirección de nivel controla su presupuesto, asignado por dirección administrativa.• Dirección de nivel puede mover presupuestos según necesidades.• El presupuesto mensual es asignado en los primeros tres días del mes.	Dirección de nivel y personal de apoyo.	Cuidado de recursos. Corresponsabilidad. Respeto. Honestidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de prioridades. • Personal sugiere aprovechamiento y uso del presupuesto. • Aprovechamiento-análisis de recursos. • No se tienen déficit al final del año. 		
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación. • Uso adecuado y cuidado de las instalaciones. • Optimización de los recursos disponibles. 		
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar distribución del presupuesto. • Plan anual de mantenimiento. • Plan de mantenimiento a mediano y largo plazo. • Durante el ciclo escolar, con el presupuesto, se hacen adquisiciones a favor de la educación de los niños (compra de libros y material didáctico que vaya enriqueciendo el trabajo de los niños y maestros.) 		

EVALUACIÓN

Suceso 13: *Existe un programa de incentivos, reconocimientos y permisos de personal revisado y ajustado a las nuevas necesidades de la institución y el personal.*

Resultados del diagnóstico:

- No hay programa de incentivos, reconocimientos y permisos para el personal.
- Muchas veces hay descuentos sin justificación.

Se vincula con: El programa de desarrollo integral del personal y normatividad.

Destinatario Elementos	Maestros y personal de apoyo	Responsables	Valores
Costumbres	<ul style="list-style-type: none"> • El personal se siente conforme con el programa de desarrollo integral y con la normatividad. • El personal hace sus sugerencias en el momento adecuado y a la persona indicada. • El personal permanece en la institución porque lo considera un espacio propicio para el aprendizaje, para crecer profesionalmente y porque se siente valorado. 	Consejo académicos/ Administrativo.	Crítica. Apertura. Sentido de comunidad. Visión sistémica.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • De sentido de comunidad. • Crecimiento continuo. 		
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Plazos fijos para la revisión y adaptación del programa de desarrollo integral y del personal y reglamentos. • Sesiones de todo el personal para revisar documentos institucionales. 		