



Universidad Científica del Perú - UCP
*Registrado en el Asiento N° A00010 de la Partida N° 11000318, Personas Jurídicas de Iquitos,
Superintendencia de los Registros Públicos - SUNARP*

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ROSA AGUSTINA DONAYRE DE MOREY”, IQUITOS 2016

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE: LICENCIADO EN
EDUCACIÓN SECUNDARIA**

**AUTOR (as) : Judith Elena, VÁSQUEZ DORADO
Especialidad: FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES
Zully, ALVARADO TORRES
Especialidad: LENGUA Y LITERATURA**

**ASESOR (es) : Dra. DELIA PEREA TORRES
Dr. Luis Ronald RUCOBA DEL CASTILLO**

San Juan Bautista - Loreto – Maynas – Perú

2017

DEDICATORIA

*A mi esposo e hijo con cariño.
A la Universidad Científica del Perú
como motivo de mi formación profesional.*

Judith Elena

DEDICATORIA

A mi esposo Sr. Max.

A mis hijos: Sergio y Gianina con cariño.

*A la Universidad Científica del Perú
como motivo de mi formación profesional.*

Zully

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestra gratitud y agradecimiento a la Universidad Científica del Perú, por la oportunidad de habernos permitido ampliar y profundizar nuestras convicciones profesionales.

Las autoras



FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Con Resolución Decanal N° 156 – FEH – U.C.P - 2017 del día 08 de junio de 2017, la FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP designa como Jurado Evaluador y Dictaminador de Sustentación de Trabajo de Suficiencia Profesional a los Señores:

Dr. Tito Ronar Rengifo Flores.....Presidente
Mgr. Cecilia Ríos Pérez.....Miembro
Mgr. Silvia Del Carmen Arévalo Panduro.....Miembro

En la ciudad de Iquitos, siendo las 10:00 horas del día viernes 16 de junio de 2017, en las instalaciones de la UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP, se constituyó el Jurado para escuchar la sustentación y defensa del Trabajo de Suficiencia Profesional Titulado:

“Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016”

Presentado por el o (la) sustentantes:

JUDITH ELENA VÁSQUEZ DORADO

Como requisito para optar el **Título Profesional de Licenciado en Educación. Especialidad: Educación Secundaria: Filosofía y Ciencias Sociales**

Luego de escuchar la Sustentación y formuladas las preguntas las que fueron:... *absueltos satisfactoriamente*.....

El jurado después de la deliberación en privado llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Sustentación es: *aprobado Magna Cum Laude (17-18)*
2. Observaciones: *Ninguna*.....

En fe de lo cual los miembros del jurado firman el acta.

Dr. Tito Ronar Rengifo Flores
Presidente

Mgr. Cecilia Ríos Pérez
Miembro

Mgr. Silvia Del Carmen Arévalo Panduro
Miembro

CALIFICACIÓN:	Aprobado (a) Suma Cum Laude	: 19 - 20
	Aprobado (a) Magna Cum Laude	: 17 - 18
	Aprobado (a) Cum Laude	: 15 - 16
	Aprobado (a)	: 13 - 14
	Desaprobado (a)	: 00 - 12



FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Con Resolución Decanal N° 157 – FEH – U.C.P - 2017 del día 08 de junio de 2017, la FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP designa como Jurado Evaluador y Dictaminador de Sustentación de Trabajo de Suficiencia Profesional a los Señores:

Dr. Tito Ronar Rengifo Flores.....Presidente
Mgr. Cecilia Ríos Pérez.....Miembro
Mgr. Silvia Del Carmen Arévalo Panduro.....Miembro

En la ciudad de Iquitos, siendo las 10:00 horas del día viernes 16 de junio de 2017, en las instalaciones de la UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP, se constituyó el Jurado para escuchar la sustentación y defensa del Trabajo de Suficiencia Profesional Titulado:

“Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016”

Presentado por el o (la) sustentantes:

ZULLY ALVARADO TORRES

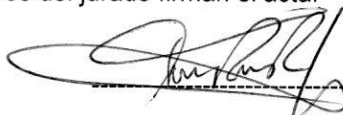
Como requisito para optar el **Título Profesional de Licenciado en Educación. Especialidad: Educación Secundaria: LENGUA Y LITERATURA.**

Luego de escuchar la Sustentación y formuladas las preguntas las que fueron: *absueltos satisfactoriamente*.....

El jurado después de la deliberación en privado llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Sustentación es: *aprobado Magna Cum Laude (17-18)*
2. Observaciones: *Ninguna*.....

En fe de lo cual los miembros del jurado firman el acta.



Dr. Tito Ronar Rengifo Flores
Presidente



Mgr. Cecilia Ríos Pérez
Miembro



Mgr. Silvia Del Carmen Arévalo Panduro
Miembro

CALIFICACIÓN:	Aprobado (a) Suma Cum Laude	: 19 – 20
	Aprobado (a) Magna Cum Laude	: 17 - 18
	Aprobado (a) Cum Laude	: 15 – 16
	Aprobado (a)	: 13 – 14
	Desaprobado (a)	: 00 – 12

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ROSA AGUSTINA DONAYRE DE MOREY”, IQUITOS 2016

GRADUANDO MENCIÓN : **Judith Elena, VÁSQUEZ DORADO**
: **LICENCIADA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA,**
Especialidad: FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

GRADUANDO MENCIÓN : **Zully, ALVARADO TORRES**
: **LICENCIADA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA,**
Especialidad: LENGUA Y LITERATURA

SECCIÓN : **Pre Grado**

MIEMBROS DEL JURADO

Dra. DELIA PEREA TORRES
PRESIDENTE

Dra. CLAUDET CADILLO LÓPEZ
MIEMBRO

Dr. TITO RENGIFO FLORES
MIEMBRO

ASESORES

Dra. DELIA PEREA TORRES
Dr. LUIS RONALD RUCOBA DEL CASTILLO

Fecha: 07 de Junio del 2017
San Juan Bautista – Maynas - Loreto

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
➤ PORTADA	i
➤ DEDICATORIA	ii
➤ AGRADECIMIENTO	iv
➤ APROBACIÓN	v
➤ INDICE DE CONTENIDO	viii
➤ ÍNDICE DE CUADROS	x
➤ ÍNDICE DE GRAFICOS	xi
➤ RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	xii
➤ ABSTRACT	xiii
1. INTRODUCCIÓN	01
2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	02
2.1. Antecedentes del estudio	02
2.2. Bases Teóricas	09
2.2.1. Desarrollo Organizacional	09
2.2.1.1. Presupuestos Básicos del Desarrollo Organizacional	09
2.2.1.2. Definiciones del Desarrollo Organizacional	12
2.2.1.3. Conceptuación del Desarrollo Organizacional	13
2.2.1.4. Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional	14
2.2.1.5. Características del Desarrollo Organizacional	16
2.2.1.6. Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional	16
2.2.1.7. Comportamiento Organizacional	17
2.2.1.7.1. Fundamentos del Comportamiento Organizacional	18
2.2.1.7.2. Modelos del Comportamiento Organizacional	20
2.2.1.8. Fundamentos Teóricos del Desarrollo Organizacional	21
2.2.1.9. Tendencias de los Modelos de Desarrollo Organizacional	25
2.2.1.10. Componentes del Desarrollo Organizacional	28
2.3. Definición de Términos Básicos	30
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	33
3.2. Descripción del Problema	33
3.3. Formulación del Problema	36

3.3.1. Problema General	36
3.3.2. Problemas Específicos	36
4. OBJETIVOS	37
4.2. Objetivo General	37
4.3. Objetivos Específicos	37
5. HIPÓTESIS	38
5.2. Hipótesis General	38
5.3. Hipótesis Específicas	38
6. VARIABLES	39
6.2. Identificación de Variables	39
6.3. Definición de Variables	39
6.4. Operacionalización de las Variables	40
7. MÉTODO	41
7.1. Tipo de investigación	41
7.2. Diseño de investigación	41
7.3. Población y muestra	42
7.3.1. Población	42
7.3.2. Muestra	42
7.4. Técnicas, Instrumentos y Procedimientos de Recolección de Datos	42
7.4.1. Técnicas de Recolección de Datos	42
7.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos	42
7.4.3. Procedimientos de Recolección de Datos	42
7.5. Procesamiento y Análisis de Datos	43
8. RESULTADOS	44
8.1. Diagnóstico del Desarrollo Organizacional	44
9. DISCUSIÓN	58
10. CONCLUSIONES	60
11. RECOMENDACIONES	61
12. BIBLIOGRAFÍA	62
13. ANEXOS	69
Anexo N° 1: Matriz de consistencia	70
Anexo N° 2: Instrumento de recolección de datos	72

ÍNDICE DE CUADROS

N°	TITULO	Pág.
01.	Análisis de Transparencia en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016	44
02.	Análisis de Administración en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016	47
03.	Análisis de Impacto en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016	50
04.	Análisis de Legalidad en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016	53
05.	El Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	TITULO	Pág.
01.	Análisis de Transparencia en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016	45
02.	Análisis de Administración en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016	48
03.	Análisis de Impacto en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016	51
04.	Análisis de Legalidad en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016	54
05.	El Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016	56

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ROSA AGUSTINA DONAYRE DE MOREY”, IQUITOS 2016

**AUTOR (es) : Judith Elena, VÁSQUEZ DORADO
Zully, ALVARADO TORRES**

La investigación tuvo como objetivo general: Diagnosticar el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016.

La investigación fue de tipo descriptivo y de diseño no experimental de tipo descriptivo transversal.

La población lo conformo 111 Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” y la muestra la conformaron el 100 % de la población. Es decir los 111 docentes.

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

Para el análisis de los datos se empleó la estadística descriptiva.

Los resultados muestran que: Existe un Desarrollo Organizacional regular en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo Organizacional. Institución Educativa

ABSTRACT AND KEYWORDS

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN TEACHERS OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION "ROSA AGUSTINA DONAYRE DE MOREY ", IQUITOS 2016

**AUTHOR (s): Judith Elena, VÁSQUEZ DORADO
Zully, ALVARADO TORRES**

The research had as general objective: To diagnose the Organizational Development in Teachers of the Educational Institution "Rosa Agustina Donayre de Morey", Iquitos 2016.

The research was descriptive and non - experimental design of descriptive cross - sectional type.

The population was 111 teachers of the Educational Institution "Rosa Agustina Donayre de Morey" and the sample was made up of 100% of the population. That is to say the 111 teachers.

The technique used in the data collection was the survey and the instrument was the questionnaire.

Descriptive statistics were used to analyze the data.

The results show that; There is a regular Organizational Development in Teachers of the Educational Institution "Rosa Agustina Donayre de Morey", Iquitos 2016.

KEYWORDS: Organizational Development. Educational institution

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la institución educativa conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. Pero la creación de lo nuevo tiene también que integrarse en la organización; de forma específica toda la organización tiene que incorporar a su propio tejido tres prácticas sistemáticas: Primero necesita mejorar continuamente todo lo que hace, en segundo lugar; toda organización tendrá que aprender a explotar, esto es desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos y finalmente toda organización tendrá que aprender a innovar e investigar, y la innovación e investigación puede organizarse como proceso sistemático, asociándose con el desarrollo de la organización. **DRUCKER, P (1993)¹**.

El estudio “**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**”, es de mucha importancia en todas las instituciones, sean estas públicas o privadas; fundamentalmente en las Instituciones Educativas. En ese sentido nos planteamos el siguiente objetivo: Diagnosticar el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016.

Nuestro trabajo es abordado a partir de 1 protocolo que integra los siguientes:

1. INTRODUCCIÓN
2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
4. OBJETIVOS
5. HIPÓTESIS
6. VARIABLES
7. MÉTODO
8. RESULTADOS
9. DISCUSIÓN
10. CONCLUSIONES
11. RECOMENDACIONES

Las autoras

¹ *Drucker, P. La Sociedad Pos Capitalista. España, 1993, p. 66 - 67*

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes del estudio

INTERNACIONAL:

BECKHARD, R (1969)² en el texto “Desarrollo Organizacional – Estrategias y Modelos” concluye que, el desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

CORTÉS, N. (2009)³ en la investigación “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009”, concluye que el clima organizacional general en el hospital Dr. Luis F. Nachón es no satisfactorio porque no existe participación entre los diferentes departamentos para el logro de los objetivos, ni un buen espíritu de equipo.

CHALLA, J. (1994)⁴ en la Investigación “Cultura Organizacional y Desempeño Laboral” relaciona estas dos variables en una Institución Educativa, encontró la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y el desempeño. Concluyó: Que la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas, constituyen una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional.

DIAZ, M. G. (2004)⁵ en la Investigación “Diagnóstico de la Cultura Organizacional del Centro Médico S.A. Maturín (2001 – 2002)”, concluyó que la organización posee una cultura relativamente fuerte, es decir, la mayoría de sus empleados se sienten plenamente identificados con la misma.

ESCARRILLA, S. (2007)⁶ en la investigación, “El Director Escolar. Necesidades de Formación para un Desempeño Profesional”. Estado de Nuevo León, México, se logró conocer las necesidades normativas, expresadas y percibidas a partir de

² Beckhard, R. *Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos*. México, 1969, p. 82

³ Cortés, N. (2009) “*Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón*”. Xalapa, Ver., 2009”. México, p. 197.

⁴ Challa, J. (1994) *Cultura organizacional y desempeño laboral*. España, p. 53.

⁵ Díaz, M. G. et al (2004) *Diagnóstico de la cultura organizacional del centro médico S.A. Maturín (2001 – 2002)* Venezuela, p. 38.

⁶ Escarrilla, S. (2007) “*El Director Escolar. Necesidades de Formación para un Desempeño Profesional*”. México, p. 122.

las cuales, y en un proceso de triangulación, fueron identificadas las necesidades de formación de los directores escolares que son el sustento para la puntualización de algunos elementos principales del nuevo perfil del director de educación básica.

FERNANDEZ, T (2006)⁷ en el estudio “Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz” llegó a la siguiente conclusión.

- ✓ De los factores evaluados, los que determinan el clima organizacional en la empresa estudiada son: motivación, relaciones interpersonales, identificación con la empresa, percepción general y responsabilidad, factores que afectan positivamente las áreas de trabajo.
- ✓ El personal de la empresa está motivado y esto lo ayuda a cumplir con los horarios de trabajo establecidos y las tareas asignadas por los jefes. Parte de la motivación que tienen los colaboradores es la relación que existe con los compañeros de trabajo y jefes, así como la estabilidad y oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa.
- ✓ Los factores que podrían mejorar dentro de la empresa para que no afecte el clima organizacional de manera negativa, son autonomía y reconocimiento.
- ✓ Los empleados se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar, que les brinda oportunidades de desarrollo. Esto es positivo, en cuanto al desempeño del empleado se refiere, ya que influye directamente en sus actividades y se relaciona directamente con la actividad con las que las lleva a cabo y por consiguiente con la rentabilidad de la empresa.

GARZA, D. (2010)⁸ en la investigación “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Pública en Tamaulipas”, él logró reflejar una posición neutral de los trabajadores, percibiendo que los trabajadores cuentan con un clima organizacional de posición indecisa, es decir, el clima se torna en una situación de apatía, el clima laboral no es percibido ni genera un comportamiento e interacción en la actuación de sus elementos.

⁷ *Fernández, T. (2006) Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz, Guatemala, pp. 65, p. 63.*

⁸ *Garza, D. (2010) “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Pública en Tamaulipas”. México, p. 51.*

GALICIA, M (2005)⁹ en el estudio “Medición del clima organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos”, concluye que el clima organizacional de la farmacia “Amiga” es aceptable ya que cumple con una percepción satisfactoria de aspectos, como la satisfacción con el trabajo y la empresa, relaciones interpersonales, estima y pertenencia, autorrealización, instalaciones y horario, por el lado de motivación (factores intrínsecos) mientras que dentro de los factores extrínsecos que generan motivación, se encuentra los bonos sobre venta y las comisiones.

LAMOYI, C.L. (2006)¹⁰ en la investigación “Clima organizacional: creencias compartidas, sentido de Comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco”. Logró indicar que el clima organizacional encontrado, no es un clima comunitario, sino un clima intermedio, ya que no llega a ser conflictivo por las características que presenta.

MILLA, I (2008)¹¹ en la investigación: El clima organizacional y su relación con el rendimiento académico de los alumnos del grado de Educación Secundaria de la I.E. N° 7096 Príncipe de Asturias que tuvo como propósito establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el rendimiento académico. La metodología empleada fue descriptivo correlacional. La muestra de estudio estuvo conformada por alumnos de 4° de secundaria. Se concluye que existe una correlación moderada inversa altamente significativa entre la dimensión instruccional del clima organizacional y el promedio de la prueba de conocimiento. De igual forma existe correlación débil inversa altamente significativa entre la dimensión instruccional del clima organizacional y el rendimiento académico de los alumnos del 4° grado de secundaria de la Institución Educativa N° 7096 “Príncipe de Asturias” de Villa el Salvador.

PEÑA, C. (2005)¹² en la investigación “Diseño de un Instrumento para caracterizar el Clima Organizacional en Unidades académicas de la Universidad de Colima” se

⁹ Galicia, M. (2005) *Medición del Clima Organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos*, Guatemala pp, 85, p. 60 - 65.

¹⁰ Lamoyí, C.L. (2006) “*Clima organizacional: creencias compartidas, sentido de Comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco*”. España, p. 13.

¹¹ Milla, I. A. (2008). *El clima organizacional y su relación con el rendimiento académico de los alumnos del grado de Educación Secundaria de la I.E. N° 7096 Príncipe de Asturias*. Tesis No publicada. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima, Perú.

¹² Peña, C. (2005) “*Diseño de un Instrumento para caracterizar el Clima Organizacional en Unidades académicas de la Universidad de Colima*”. México p. 117

logró diseñar un instrumento que coadyuve a caracterizar el clima organizacional en unidades académicas de la Universidad de Colima, el cual se pone a disposición de la institución.

PIÑA, C. (2007)¹³ en la investigación “Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zárte”. Provincia de Cienfuegos. Cuba, recomienda proponer la continuación del estudio en base a la identificación de necesidades de aprendizaje en clima organizacional de los directivos de manera que pueda lograr que cada trabajador se vea partícipe del proceso docente y encuentren en su accionar la labor formativa que les corresponde.

RIVAS, G. et al (2006)¹⁴ en la Investigación “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo al centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A.”, delimitan el objetivo: Analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro quirúrgico Divino Niño C.A., llegaron a la conclusión: Una cultura organizacional está fuertemente influenciada por el tipo de Liderazgo. En el C.C.Q Divino Niño, se evidenció que predomina un tipo de liderazgo autocrático.

TOMAS Marina et al. (2008)¹⁵ en la Investigación: “¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes?. La población estuvo compuesta por los licenciados universitarios y estudiantes del último año de su licenciatura, la muestra seleccionada fue un grupo de formación pedagógica de 55 alumnos a los que se les administró el cuestionario en la última semana de su formación, concluyeron: Los docentes perciben que una de las características de la labor docente es el trabajo en equipo, consideran tanto los docentes en ejercicio como los estudiantes del CAP que en el proceso educativo es necesario la confluencia de las diversas organizaciones, con lo cual perciben que poseen una visión global de lo educativo, en donde no es suficiente la acción aislada de las Instituciones de Educación secundaria, sino una acción en donde todos aportan para una mejor educación y compromiso social de los alumnos: Institución Educativa Secundaria, Comunidad Local, Asociación de Voluntarios.

¹³ Piña, C. (2007) “Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zárte”. Provincia de Cienfuegos. Cuba, p. 63

¹⁴ Rivas, G. et al (2006) *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo al centro clínico quirúrgico Divino Niño. C.A. Maturín. Estado de managas, p. 52.*

¹⁵ Tomás, M. et al (2008) *¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de Educación Secundaria los futuros docentes?. Barcelona, p. 58.*

TORRES, F. et al (2000)¹⁶ en la Investigación: “Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca, sucursal plaza Piar”, concluyeron que Corp Banca posee una cultura organizacional fuerte, existe un alto nivel de cooperación entre sus miembros, las cuales se identifican con la organización y la gerencia se preocupa por los resultados arrojados por la organización.

NACIONAL:

ASENCIO, A (2007)¹⁷ en la investigación: Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao. Tesis de maestría no publicada cuyo propósito fue establecer la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao. La metodología empleada es descriptivo correlacional, utilizando como muestra de estudio a los docentes y alumnos. La principal conclusión a la que arribó el estudio es que sí existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y desempeño docente. Se ha encontrado que las variables están significativamente relacionados, por cuanto los diferentes grados de las relaciones entre personas permiten mejor desempeño docente en esta institución de educación superior, demostrando que en un ambiente hostil, con rompimiento de relaciones humanas, el personal se sentirá frustrado en sus aspiraciones y en su desempeño, existiendo en esta relación inversa una significatividad nula o muy baja.

ALVAREZ, V. y VALVERDE, S. (2001)¹⁸ en la investigación “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001” Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

¹⁶ Torres, F. et al (2000) *Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca Sucursal plaza Piar. Barcelona.*, p. 52.

¹⁷ Ascencio, A. (2007). *Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”.* Lima, Perú.

¹⁸ Álvarez, V. y Valverde, S. (2001) “*La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001*”. Perú, p. 60

NÚÑEZ, R (2006)¹⁹ realiza una investigación: Clima institucional y satisfacción laboral de los docentes de la I.E. Bolivarianas de las regiones de Puno y Cusco – 2006, que tuvo como objetivo conocer cómo se relacionan el clima institucional y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas bolivarianas de las regiones de Puno y Cusco. La metodología empleada fue de tipo descriptivo correlacional.

LOCAL:

BABILONIA, C.M (2011)²⁰ en la investigación Cultura Organizacional en docentes – Instituciones Educativas Colegio Nacional de Iquitos y Colegio San Agustín, Iquitos 2011, concluye: que la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa Colegio Nacional de Iquitos, fue alta, que la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa Colegio San Agustín de Iquitos en el año 2011.

CONTRERAS, K. P (2011)²¹ en la investigación “Clima Organizacional y Desempeño de la Gestión Directiva en Docentes – Facultad de Ciencias de la Educación – Universidad Nacional de la Amazonía Peruana – Iquitos – 2011” empleó el diseño de investigación no experimental de tipo correlacional transversal, y llegó a la conclusión: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño de la gestión directiva en docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana de Iquitos en el año 2011 al obtener $X^2_c = 7.77 > X^2_t = 3.84$, $gl = 1$, $\infty = 0.05\%$.

TEJADA, J de F (2013)²² en la investigación “Cultura organizacional y satisfacción académica” en estudiantes de la facultad de Enfermería, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, 2013 llegó a la conclusión: La cultura Organizacional incide con una magnitud mayor que 40% con la satisfacción académica en estudiantes

¹⁹ Núñez, R. F. (2006). *Clima institucional y satisfacción laboral de los docentes de la I.E. Bolivarianas de las regiones de Puno y Cuzco – 2006. Tesis de maestría en Educación no publicada. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.*

²⁰ Babilonia, C.M (2011) *Cultura Organizacional en Docentes – investigación educativa “Colegio Nacional de Iquitos” y Colegio San Agustín, Iquitos 2011, Perú, p.91*

²¹ Contreras, K. P (2001) *Clima Organizacional y Desempeño de la Gestión Directiva en Docentes – Facultad de Ciencias de la Educación – Universidad Nacional de la Amazonía Peruana – Iquitos – 2011, Iquitos – Perú, p. 45*

²² Tejada, J de F (2013) *Cultura organizacional y satisfacción académica en estudiantes de la facultad de enfermería de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana en el año 2013*

de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana
en el año 2013.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Desarrollo Organizacional

2.2.1.1. Presupuestos Básicos del Desarrollo Organizacional²³

El concepto de desarrollo organizacional (DO) está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Para entender el desarrollo organizacional (DO) es necesario conocer sus presupuestos básicos, los cuales son²⁴.

- a) Concepto de organización. Los especialistas en desarrollo organizacional (DO) aceptan el criterio behaviorista de organización. Para Lawrence y Lorsch, por ejemplo, "la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente²⁵. Estos autores adoptan el concepto tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización, y recuerdan a Barnard²⁶ cuando se refiere a las personas como contribuyentes de las organizaciones, en vez de situarlas como pertenecientes totalmente a las empresas. Las contribuciones que cada participante pueda hacer en la empresa varían muchísimo no sólo en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y retribuciones adoptado por la empresa. Este concepto tiene en cuenta el hecho de que toda empresa actúa en un medio ambiente determinado; como su existencia y su supervivencia dependen del modo como ella se relacione con ese medio, se deduce que ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera. Otros autores, como Bennis, adoptan una posición un poco más antagónica con relación al concepto tradicional de organización. Bennis procura hacer énfasis en las diferencias fundamentales que existen entre los sistemas mecánicos (característicos del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (característicos del enfoque del desarrollo organizacional (DO)²⁷

²³ Semine, E. *Behavioral Sciences For Management*. Prentice – Hall, 1974, p. 24 - 25

²⁴ Chiavenato, I. *Introducao a Teoría Geral da Administracao*. Brasil, 1977, p. 382 - 391

²⁵ Lawrence, P y Lorsch, J. W: *O Desenvolvimento da Organizacoes*. Sao Paulo, 1972, p. 3

²⁶ Barnard D, CH. *As Funcoes da Executivo*. Sao Paulo, 1974, p. 20

²⁷ Benis, W. *Desenvolvimiento Organizacional*, Sao Paulo, 1972, p. 15

Según Bennis, los sistemas orgánicos permiten una concientización social de los participantes, lo cual hace que las organizaciones sean conscientes colectivamente de sus destinos y de la orientación necesaria para lograrlos.

b) Concepto de cultura organizacional. La única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse. La cultura organizacional influye muchísimo en el clima existente en la organización.

c) Concepto de cambio organizacional. El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que está en constante cambio. El ambiente general que rodea a las organizaciones es extremadamente dinámico y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para poder sobrevivir. El desarrollo organizacional (DO) es una respuesta a tales cambios.

El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc. actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general, ya sean ellas de tipo industrial, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etc.

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que hacen ver la necesidad de cambio en alguna o en varias partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

✓ Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social).

Estas fuerzas externas crean la necesidad de que la empresa cambie en su interior.

- ✓ Las fuerzas endógenas que crean necesidades de cambio estructural y de comportamiento provienen del interior de la organización, como producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por diferentes objetivos e intereses.
- d) Necesidad de adaptación y cambio permanentes. El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe dejarse al azar: debe ser planeado: esto implica que no puede ser establecido en un instante, sino que lleva años, a la vez que es el fruto de un proceso continuo.
- e) La interacción organización-ambiente. Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es precisamente su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio adaptativo ante la variación de estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos de modo que se maximice su adaptación y mejore su rendimiento para alcanzar sus objetivos dentro de un ambiente estable. La organización debe adaptarse constantemente a las condiciones que introduce la innovación, con un mínimo de tiempo y de costo.
- f) La interacción individuo-organización. Toda organización es un sistema social. El desarrollo organizacional (DO) parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja le es restrictivo y hostil, impidiendo el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Los científicos sociales, particularmente Maslow y Herzberg, afirman que, si hiciéramos de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, expandirse y encontrar mayor satisfacción y autorrealización para promover los objetivos de la organización. El desarrollo organizacional (DO) hace énfasis en el microcomportamiento (comportamiento del individuo). Para llegar al comportamiento empresarial, las normas y los valores de la empresa pueden ser cambiados mediante la modificación de las normas y los valores del individuo. Por otro lado, se prevé que el desempeño del trabajo deberá mejorar, ya que el cambio en los valores

debe corresponder a la lógica del crecimiento y de la motivación humana y a las normas democráticas de nuestra sociedad. El cambio que se busca con mayor frecuencia es el del equilibrio del poder, para alcanzar la administración participativa. Si esto basta, no se hace necesaria ninguna otra reestructuración importante dentro de la empresa.

- g) Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. El desarrollo organizacional (DO) parte de la presuposición de que es plenamente posible el esfuerzo en el sentido de conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, en un plano en que el significado del trabajo sea realmente estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

2.2.1.2. Definiciones del Desarrollo Organizacional²⁸

El desarrollo organizacional (DO) tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el desarrollo organizacional (DO) y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición.

Se tiene que Beckard (1969) define el desarrollo organizacional (DO) como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Para Bennis (1969), el desarrollo organizacional (DO) es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios"

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al desarrollo organizacional (DO) como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación

²⁸ Torres, S. *Desarrollo Organizacional*, Caracas, 2005, p. 4 - 10

de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su desarrollo organizacional (DO) GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el desarrollo organizacional (DO) como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. Según Homstein, Burke y sus coeditores (1971) el desarrollo organizacional (DO) es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".

Friedlander y Brown (1974) presentan al desarrollo organizacional (DO) como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el desarrollo organizacional (DO) se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".

De Faría dice que El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: " El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados".

2.2.1.3. Conceptuación del Desarrollo Organizacional

Los conceptos operacionales o la filosofía laboral más adecuados para la explicación de la definición anterior se expresan en la siguiente conceptualización que contiene inclusive ciertas premisas y valores:

- a) El desarrollo organizacional (DO) debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la

organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

- b) El desarrollo organizacional (DO) requiere visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones de medio externo, contrato consciente y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas) institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.
- c) El desarrollo organizacional (DO) implica valores realísticamente humanísticos, adaptación, evolución y/o renovación, esto es; cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.
- d) El desarrollo organizacional (DO) no es (no debe ser) un curso o capacitación, solución de emergencia para un momento de crisis, sondeo o investigación de opiniones, solamente para información, intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales, iniciativa sin continuidad en el tiempo un esfuerzo de especialistas y otras personas bien mencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables, una serie de reuniones de diagnóstico sin generar soluciones y acciones, una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas, proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos un medio de hacer que todos queden contentos algo que termine siempre en un "final feliz".

2.2.1.4. Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional (DO) deba surgir de objetivos, específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del desarrollo organizacional (DO) son principalmente los siguientes:

- ✓ Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.

- ✓ Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- ✓ Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- ✓ Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- ✓ Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- ✓ Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- ✓ Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- ✓ Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- ✓ Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- ✓ Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- ✓ Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- ✓ Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- ✓ Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- ✓ Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características
- ✓ Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "fres competencias"
- ✓ Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.

- ✓ Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- ✓ Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- ✓ Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
- ✓ Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

2.2.1.5. Características del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) posee una serie de características entre las cuales destacan:

- a. Proceso dinámico y continuo.
- b. Utilización de estrategias, métodos e instrumentos con el fin de optimizar la interacción entre personas y grupos
- c. Constante perfeccionamiento y renovación de sistemas.

Para que el desarrollo organizacional (DO) tenga un buen funcionamiento es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos buscando desarrollar las potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas. El desarrollo organizacional (DO) no se debe considerar como un proyecto o capacitación ni como una solución de emergencia para un momento de crisis. Es decir, como si fuera una intervención aislada.

2.2.1.6. Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros, muchos problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el

cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

2.2.1.7. Comportamiento Organizacional

Como hemos visto es muy importante las habilidades de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Organizacional.

El Comportamiento Organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Teniendo en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política, entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes. Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- ✓ Productividad. La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- ✓ Ausentismo. Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no pueda llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- ✓ Satisfacción en el trabajo. Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- ✓ Variables del nivel individual. Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- ✓ Variables a nivel de grupo. El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

2.2.1.7.1. Fundamentos del Comportamiento Organizacional

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo, los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos, por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines. El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la formación, la tormenta (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la normatividad (cuando se establecen

correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el desempeño (es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y en algunos casos está el movimiento (que se refiere a que hay que estar conscientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que llevarán el control de un grupo como eran informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo está en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y cómo podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido. Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios interés buscando un solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen, porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de

objetivos más altos, claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

2.2.1.7.2. Modelos del Comportamiento Organizacional

- a. Autocrático. Depende del poder, y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida que es obligación de los empleados cumplir órdenes. Este modelo depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad, sobre todo él que es el que despide, contrata, resuelve y el que piensa. En consecuencia a este modelo de comportamiento organizacional el empleado se caracteriza por su obediencia y por su dependencia hacia el jefe, ya que el empleado tiene necesidad del trabajo y sus necesidades son de subsistencia. El gerente tendrá como resultados del desempeño algo mínimo y en consecuencia un costo elevado en el aspecto humano.
- b. De custodia. Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que ésta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de necesidades de seguridad del trabajador produciendo en sí, un nivel de cooperación pasivo. La orientación del gerente es en sí al dinero y la dependencia del trabajador hacia la empresa, no al jefe como en el modelo anterior.
- c. De apoyo. Aquí no importa el dinero y el poder sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga de que son capaces. Este modelo depende en gran escala del liderazgo, el gerente se orienta al apoyo de sus trabajadores y la orientación de sus trabajadores es a un desempeño de su trabajo para mejorarlo o perfeccionarlo. Este modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas en gran parte para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son de gran participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por impulsos despertados.
- d. Colegial. Este se basa en que las personas deben de tener una sensación de compañerismo entre los empleados. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educación es elevado. El gerente se orienta a una participación en

equipo, el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina. Las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte y pasan a las de autoactualización ya que el nivel de responsabilidad y de calidad es de gran importancia. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores en el cual se encuentra inmerso el mismo director ya que es considerado como un colega al mismo tiempo que se proyecta como líder y orientador del grupo. Los modelos anteriormente descritos son de importancia para cualquier gerente en la medida que se sepa identificarse con ellos, tomar un enfoque de contingencia y evaluamos en cuanto al conocimiento de los otros para poder adoptar según nuestras necesidades el que más nos convenga ya que ninguno en gran parte se practica a la medida ni en sus extremos algunas veces. Esto nos lleva a la Teoría Z la cual es un quinto modelo, que hasta cierto punto es híbrido y con muchas críticas debido a que no proporciona criterios útiles en cuanto a cuando utilizarlo. Este modelo se centra en una filosofía humanística en el trabajo de equipo y en la toma de decisiones por consenso, utilizado en la mayoría de empresas japonesas y en empresas gigantescas de países desarrollados.

2.2.1.8. Fundamentos Teóricos del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina el desarrollo organizacional (DO) tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual. A continuación se explican los fundamentos teóricos y las diferentes concepciones para enfrentar los cambios que nos brinda el desarrollo organizacional (DO):

- a. CAMBIO PLANIFICADO. Antes de entrar a analizar las teorías y modelos del cambio planificado, debemos entender el cambio. Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen. Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra. La concepción inicial llevar

a cabo el cambio se basó en la idea de "descongelar", "mover" y "volver a congelar".

Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, se plantea una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico. Por otro lado, Ralph Kilmann planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia - estructura y el sistema de recompensas.

Otro autor, Jerry Porras desarrolló un modelo que se llama el "análisis de flujo" el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros, determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

Por último, tenemos el modelo de Burke-Litwinque plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un "cambio transaccional" y un "cambio transformacional", el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del desarrollo organizacional (DO). Se debe entender que estos modelos no son excluyentes sino más bien, son diferentes maneras del abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

- b. **TEORIA DE LOS SISTEMAS.** La teoría de los sistemas ha venido evolucionando a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del desarrollo organizacional (DO). Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo. Al adaptar el concepto básico de sistema en una organización se puede graficarlo de la siguiente forma:



Al trasladar este modelo a las organizaciones, encontramos factores y características específicas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son "permeables", pero al mismo tiempo, están claramente delimitados del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como "retroalimentación positiva" y "retroalimentación negativa". Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno. Como empresa se puede fijar una meta de vender 100.000 unidades de caviar en lata en el centro de la ciudad pero si el mercado no responde la empresa fracasa.

Una de las características más singulares de los sistemas, es que siempre buscan el equilibrio, al igual que en el cuerpo humano ocurre la "homeostasis".

Existen dos teorías que destacan en cuanto a los sistemas que son, la teoría de los sistemas sociotécnicos y la planificación de sistemas abiertos, ambos enfoques de importancia vital para el desarrollo organizacional (DO) hoy en día. La TSS se orienta más al funcionamiento interno de la organización como un sistema constituido por dos sistemas, el sistema social y el sistema técnico. Mientras que el PSA se refiere más a una concepción externa, es decir, la manera en que las organizaciones estudian su medio ambiente y los demás sistemas y en base a esto planifican y llevan a cabo planes de acción para alcanzar un futuro deseable.

- c. PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD. Esto se fundamenta en PARTICIPACIÓN de los miembros de la organización y las diferentes modalidades de liderazgo y definición de roles. A mayor participación, mayores resultados, Existe la creciente necesidad por parte de las organizaciones de involucrar a los empleados y de alcanzar la productividad a

través de las personas. Según Peters y Austin "las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo". Es importante que se entienda que la tendencia actual dista mucho de las organizaciones jerárquicas y burocratizadas. Para que una organización esté en capacidad de adaptarse a las exigencias del medio, es imprescindible que dé respuestas rápidas. La única manera de conseguir esto es por medio de la participación de los empleados, haciendo que la toma de decisión no sea postergada por razones burocráticas y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

- d. **TRABAJO EN EQUIPOS.** Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que van más allá de lo que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado. La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas.

Afortunadamente, la tecnología ha servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como "Groupware" que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos para lograr mayor efectividad en los equipos.

- e. **ESTRUCTURAS PARALELAS DE APRENDIZAJE.** Estas estructuras se formaron con el objeto de lograr ver un problema de forma imparcial y permitir encontrar alternativas de solución de problemas diferentes a las que la organización está acostumbrada utilizar. La idea es "sacar" el problema de la organización para poder visualizarlo más imparcialmente. La tarea más importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de una organización una cultura diferente a la que tiene. Suelen ser una herramienta útil para cambiar estructuras muy burocratizadas.

- f. **ESTRATEGIA NORMATIVA - RE EDUCATIVA DEL CAMBIO.** Uno de los aspectos que estudia el desarrollo organizacional (DO) es la estrategia para el cambio. La estrategia que es más manejada por el desarrollo organizacional (DO) y la cual adopta como principio es la normativa-reeducativa que si bien no niega que el hombre es un ser racional, si afirma que éste necesita más que una explicación lógica para seguir un cambio. Según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios.

Existen otras variables para el estudio del desarrollo organizacional (DO) como lo es entender que el desarrollo organizacional (DO) es una ciencia de la conducta aplicada, es decir, que se fundamenta en buscar conocimiento con el fin de resolver problemas prácticos. Otro elemento posible de descartar al momento de hablar de desarrollo organizacional (DO) es que es un método científico de solución de problemas que se fundamenta en datos. Los datos son la fuente de información del desarrollo organizacional (DO) y deben ser tomados en consideración al momento de generar cambios.

El desarrollo organizacional (DO) es una ciencia que se complementa con muchas ciencias más. Al hablar del desarrollo organizacional (DO) se puede referir simplemente a un aspecto específico de una organización. Todos los factores deben ser tomados en cuenta: cultura, gente, estructura, producto, mercado, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta, etc.

2.2.1.9. Tendencias de los Modelos de Desarrollo Organizacional

- a. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales. Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia seis objetivos a largo plazo:
1. Cambios en los métodos de trabajo
 2. Cambios en los productos
 3. Cambios en la organización
 4. Cambios en el ambiente de trabajo
- b. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento. La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente

con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente antiautoritario. Los modelos orientados a estas variables son:

1. Desarrollo de equipos
 2. Suministro de informaciones adicionales
 3. Análisis transaccional
 4. Reuniones de confrontación
 5. Tratamiento de conflicto intergrupar
 6. Laboratorio de sensibilidad
- c. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento. Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas. Los principales modelos son Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.
- d. Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid. Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización.

Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

1. Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen.
2. Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" abajo de su potencial.
3. Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamientos disfuncionales como en las burocracias, provocando un "cultural drag".

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significan una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical

representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

- e. Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch Los principales puntos de referencia de este modelo son:
 1. Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".
 2. Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
 3. El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.
 4. Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.
- f. Modelo de desarrollo organizacional 3 - D de Reddin. Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

2.2.1.10. Componentes del Desarrollo Organizacional²⁹.

Los componentes del desarrollo organizacional según el sistema de evaluación de desarrollo organizacional son:

- a. Análisis de transparencia. Se busca determinar que las organizaciones sean transparentes desde todo punto de vista y cuyos objetivos y actividades no se deben a intereses privados.

El presente análisis busca determinar la transparencia en torno al respeto que tiene la organización de sus propios estatutos, a la participación del Consejo Directivo en la dirección de la organización y a la independencia de la organización de factores externos. Entre ellos se analizará cuan dependiente es la institución de sus donantes y de factores político partidarios y religiosos entre otros.

Se busca determinar que la organización está dirigida efectivamente por sus miembros y no por factores o grupos ajenos a la misma.

El análisis de transparencia apunta a determinar si la organización evaluada tiene cuentas claras apropiadamente respaldadas por auditorías externas, suficientemente publicadas que reflejen un manejo institucional correcto.

El análisis de transparencia no solo tiene que ver con el manejo financiero de la organización, sino también con la divulgación de sus objetivos y actividades, el manejo de un código de ética y de una política de conflictos de interés.

- b. Análisis de la administración. El análisis de la administración apunta a determinar que la organización cumple con las mejores prácticas en cuanto a:

- ✓ Planificación
- ✓ Sistemas administrativos: estructura interna, organigrama, políticas y procedimientos, comunicación interna, contabilidad, tesorería, presupuesto, balance.
- ✓ Manejo gerencial
- ✓ Finanzas
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Tecnología

²⁹ Sanabria, L. F. *Sistema de Evaluación de Desarrollo Organizacional. Paraguay, 2008, p. 6 – 7.*

- c. Análisis de impacto. El análisis de impacto busca determinar los alcances de la gestión. Se busca determinar el impacto que tiene la organización en la sociedad y en el grupo meta específico. Se pretende cuantificar el alcance real y potencial de los servicios brindados por la organización.
- d. Análisis de aspectos legales. El análisis legal de la organización apunta en primer lugar a evaluar su existencia como entidad jurídica independiente. Además, se analizará el cumplimiento de la organización con toda la legislación que le es aplicable con énfasis en los aspectos laborales e impositivos. No debe escapar al análisis los aspectos referidos a derechos intelectuales, y derechos de autor incluyendo software.

2.3. Definición de Términos Básicos

Análisis de Transparencia. Busca determinar la transparencia en torno al respeto que tiene la organización de sus propios estatutos, a la participación del consejo directivo en la dirección de la organización y a la independencia de la organización de factores externos. Entre ellos se analizará cuan dependiente es la institución de sus donantes y de factores político partidarios y religiosos entre otros. Se busca determinar que la organización está dirigida efectivamente por sus miembros y no por factores o grupos ajenos a la misma. Ibid (30)³⁰

Análisis de la administración. Apunta a determinar que la organización cumple con las mejores prácticas en cuanto a: Planificación. Sistemas administrativos: estructura interna, organigrama, políticas y procedimientos, comunicación interna, contabilidad, tesorería, presupuesto, balance. Manejo gerencial. Finanzas. Recursos humanos. Tecnología. Ibid (30)³¹

Análisis de impacto. Busca determinar los alcances de la gestión, determinar el impacto que tiene la organización en la sociedad y en el grupo meta específico. Se pretende cuantificar el alcance real y potencial de los servicios brindados por la organización. Ibid (30)³²

Análisis de aspectos legales. Apunta en primer lugar a evaluar su existencia como entidad jurídica independiente. Además, se analizará el cumplimiento de la organización con toda la legislación que le es aplicable con énfasis en los aspectos laborales e impositivos. No debe escapar al análisis los aspectos referidos a derechos intelectuales, y derechos de autor incluyendo software. Ibid (30)³³

Aprendizaje. El aprendizaje es un proceso de interacción entre lo que se sabe y lo que se debe aprender.³⁴

Es el proceso mediante el cual un sujeto adquiere destrezas o habilidades, incorpora contenidos informativos, conocimientos y adopta nuevas estrategias de conocimientos y/o acción (CALERO, M. 1999)³⁵

³⁰ Ibid (30).

³¹ Ibid (30).

³² Ibid (30).

³³ Ibid (30).

³⁴ Maurren, D. (2005). *Aprender a leer y escribir textos de información*. Ediciones Morata. 2° edición. Disponible en: <http://www.agapea.com/libros/APRENDER-A-LEER-Y-ESCRIBIR-TEXTOS-DE-INFORMACION-isbn-847112436X-i.htm> Fecha de acceso: 20 de julio del 2010

³⁵ Calero, M. *Tecnología Educativa. Realidades y Perspectiva*. Perú, 1999, p. 247.

Cultura. Son todas las costumbres, creencias, valores, conocimientos, artefactos aprendidos y símbolos que continuamente se comunican dentro de un conjunto de personas que comparten una forma de vida común (LIGHT, D. et al, 1991)³⁶

Cultura organizacional. Es un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Este sistema contiene un grupo de características clave que la organización valora. (AGOSTINE, E. 2002)³⁷

Desarrollo. Es el proceso de cambios cualitativos y cuantitativos de un hecho o fenómeno.

Desarrollo organizacional. Es el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la institución en hacer creíble, sostenible y funcional a la institución en el tiempo, poniéndole énfasis en el comportamiento humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad (SCHEIN, E. 1973)³⁸.

Desempeño. Es el cumplimiento de funciones, tareas que realizan las personas en lo personal, social, profesional para el logro de objetivos propuestos.

Desempeño de la gestión directiva. Es el cumplimiento de las funciones que realizan las personas que ocupan un cargo jerárquico.

Dirección. Es la labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos sociales, a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización (CALERO, M. 2003)³⁹

Docente. Es la persona encargada directamente de la enseñanza aprendizaje y de investigación, incluye a profesores, jefes de práctica, asistentes de docentes e investigación, profesor universitario (CONSORCIO DE UNIVERSIDADES, 2005)⁴⁰.

Gestión. Es el conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución (DRUCKER, P. 2003)⁴¹

Institución Educativa. Comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la

³⁶ Light, D. et al (1991) *Sociología*. Editorial Mc. Graw Hill. México, p. 105.

³⁷ Agostini, E. (2002) *La cultura organizacional*. En separata. Colombia, p. 1.

³⁸ Schein, E (1974) *Behavioral Sciences for Management*. Prentice Hall, p. 50

³⁹ Calero, M. (2003) *Gestión educativa*, ediciones Abedul, Perú, p. 203.

⁴⁰ Consorcio de Universidades. *Gestión de la Calidad para las Instituciones de Educación Superior*. Perú, 2005, p. 104

⁴¹ Drucker, P. (2003) *Gestión educativa*, 5ta. Edición, editorial Antorcha, Perú, p. 58.

prestación del servicio. Puede ser pública o privada. Es finalidad de la Institución Educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El proyecto educativo institucional orienta su gestión. (LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044, 2004:8)⁴²

Instituciones Educativas. Son organizaciones socialmente reconocidas como responsables de la educación de quienes integran una determinada sociedad. (VEREAU, W y COJAL, B. 2005)⁴³.

Las organizaciones. Son conjuntos de personas que interactúan cooperando con otros para lograr algunos objetivos que sin el esfuerzo individual no podría alcanzar (CHIAVENATO, I. 2000)⁴⁴.

Medición del Clima Organizacional. Es la apreciación que hacen los trabajadores de una empresa sobre el ambiente interno existente entre los miembros de la organización (GALICIA, M. 2005)⁴⁵

Organizaciones. Son instituciones sociales creadas para producir bienes o servicios que satisfagan necesidades de la sociedad (ARANA, M. E. 1998)⁴⁶.

Organización. Es el conjunto de personas que interactúan cooperando con otros para lograr algunos objetivos que sin el esfuerzo individual no podría alcanzarse (CHIAVENATO, I. 2000)⁴⁷

Profesional. Es toda aquella persona con un reconocimiento de grado universitario, técnico o experto en cierto tema, disciplina o arte. Los profesionistas se dividen en técnicos, ingenieros, licenciados, médicos, maestros y doctores.

⁴² Ley General de Educación N° 28044. Perú 2004, p.1

⁴³ Vereau, W y Cojal, B. Gestión Educativa. Perú, 2005, p. 19

⁴⁴ Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos Humanos. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, p. 5.

⁴⁵ Galicia, M. (2005) Medición del Clima Organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos, Guatemala pp, 85, p. 60 - 65.

⁴⁶ Arana, M.E. Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Perú, 1998, p. 31

⁴⁷ Chiavenato, I. Introducao a Teoría Geral da Administracao. Brasil, 1977, p. 5.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Descripción del Problema

Debemos mirar siempre al desarrollo organizacional (DO) como un instrumento por excelencia, que propicia el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia institucional y esto es condición indispensable en todas las instituciones u organizaciones del mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

(CALERO, M. 2003)⁴⁸ citando a Thomas Watson, convencido de la importancia del hombre en la gestión asevera "que la verdadera diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa puede encontrarse con frecuencia en el grado en que la organización libera la gran energía y capacidad que posee su personal: si se traslada estos criterios a la gestión educativa, es fácil advertir que un buen resultado en el desenvolvimiento de la institución educativa estriba en la calidad del ambiente de ser agradable para todos los miembros que la conforman.

No es suficiente que el gerente o director sea el individuo más preparado o más técnico, sino que además ponga en su trabajo fervor y entusiasmo en el cumplimiento de sus funciones. Es necesario que presida toda la tarea de la institución educativa y logre unidad de acción sentida por todos los miembros que lo conforman, que comunique a la institución un espíritu y un ideal expresado en un ambiente de comprensión y armonía.

Una Institución Educativa evidencia varias conductas entre sus componentes, puede observarse permanentemente resistencias al cambio, a lo novedoso, lo que constituye los mayores retos que se debe vencerse en estos tiempos y buscar el equilibrio entre los objetivos institucionales u organizacionales y los objetivos personales de quienes conforman estas organizaciones.

Esta situación también está presente en las Instituciones Educativas de la región y el país, y específicamente en la Institución Educativa "Rosa Agustina Donayre de Morey", pues sus docentes se resisten a realizar cambios tanto en los procesos de la gestión institucional, como pedagógica, así mismo en el

⁴⁸ Calero, M. (2003) *Gestión educativa, ediciones Abedul, Perú, p. 203.*

comportamiento personal y social limitando y frenando muchas veces el desarrollo de la institución como organización, de continuar con estos comportamientos, la institución educativa y las personas que laboran en ella se encontrarán disminuidos y su aportación será negativa hacia la obtención de mejores resultados en favor de los componentes de dicha organización, así como de la comunidad, por lo que se realiza la investigación: **“DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ROSA AGUSTINA DONAYRE DE MOREY”, IQUITOS 2016”**.

El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la institución educativa conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.

Una implicancia es que cualquier organización tiene que incorporar a su misma estructura la gestión de cambio. Tiene que integrar el abandono organizado de cualquier cosa que haga, tiene que aprender a preguntarse, a indagar, cada uno cuantos años y respecto a cada proceso, cada producto, cada procedimiento, cada política. Las organizaciones tendrán cada vez más que planificar el abandono en lugar de intentar prolongar todo lo posible, la vida de una política, práctica o producto de éxito.

Pero la creación de lo nuevo tiene también que integrarse en la organización; de forma específica toda la organización tiene que incorporar a su propio tejido tres prácticas sistemática: Primero necesita mejorar continuamente todo lo que hace, en segundo lugar; toda organización tendrá que aprender a explotar, esto es desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos y finalmente toda organización tendrá que aprender a innovar e investigar, y la innovación e investigación puede organizarse como proceso sistemático, asociándose con el desarrollo de la organización. **DRUCKER, P (1993)⁴⁹**.

De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, los equipos humanos, en la conducción. Es decir casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: El desarrollo organizacional se concentra esencialmente en el clima institucional y en la funcionalidad de la institución.

⁴⁹ *Drucker, P. La Sociedad Pos Capitalista. España, 1993, p. 66 - 67*

El presente estudio se centra en: Diagnosticar el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016, cuyos resultados permitirán tomar las decisiones oportunas y necesarias para lograr el desarrollo de la institución.

El estudio se justifica en lo teórico, metodológico, práctico y social que a continuación se indica cuando se presenta la importancia de la investigación.

Será importante en lo teórico porque los resultados de la investigación podrán incorporarse al conocimiento teórico científico.

Será importante en lo metodológico porque orienta la forma de operacionalizar la variable en estudio, el que permitirá la elaboración del instrumento de recolección de datos.

Será importante en lo práctico porque permitirá la resolución de problemas relacionado al desarrollo organizacional.

Será importante en lo social porque los beneficiarios de la investigación será la comunidad educativa.

3.2. Formulación del Problema

3.2.1. Problema General

¿Cómo se encuentra el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016?

3.2.2. Problemas Específicos

- ✓ ¿Cuál es el estado de la transparencia en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016?
- ✓ ¿Cuál es el estado de la administración en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016?
- ✓ ¿Cuál es el estado de impacto en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016?
- ✓ ¿Cuál es el estado de legalidad en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Diagnosticar el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016.

4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar el estado de transparencia en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.
- ✓ Analizar el estado de administración en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.
- ✓ Analizar el estado de impacto en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.
- ✓ Analizar el estado de legalidad en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.

5. HIPÓTESIS

5.1. Hipótesis General

Existe un Desarrollo Organizacional regular en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016.

5.2. Hipótesis Específicas

- ✓ El estado de transparencia es regular en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.
- ✓ El estado de administración es regular en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.
- ✓ El estado de impacto es regular en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.
- ✓ El estado de legalidad es regular en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.

6. VARIABLES

6.1. Identificación de Variables

Desarrollo Organizacional.

6.2. Definición de Variables

Desarrollo Organizacional se define conceptualmente como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". W. G. BENNIS⁵⁰.

La variable Desarrollo Organizacional se define operacionalmente con la apreciación: BUENO si la puntuación oscila entre 16 – 20. REGULAR si la puntuación oscila entre 11 – 15. MALO si la puntuación oscila entre 0 – 10.

⁵⁰ Bennis, W (1972) *Desenvolvimiento Organizacional*, Sao Paulo, p. 15

6.3. Operacionalización de Variables

Variable	Indicadores	Índices
Desarrollo Organizacional.	1. ANÁLISIS DE TRANSPARENCIA. Aprecie:	BUENO 16 - 20 REGULAR 11 - 15 MALO 0 – 10
	1.1. Las acciones de la institución están dirigidas al logro de su misión y fines institucionales	
	1.2. La institución tiene aprobado el proyecto educativo institucional para alcanzar la sostenibilidad operativa y financiera	
	1.3. La institución cuenta con la descripción de los roles y funciones que deben desarrollar los miembros del consejo educativo	
	1.4. Se controla de manera permanente y orgánica la ejecución de los planes de la institución adoptando medidas correctivas cuando fuere necesario	
	1.5. Se hace una evaluación formal al menos anual del desempeño de la alta dirección	
	1.6. La institución presenta anualmente la rendición de cuentas en la asamblea	
	1.7. La institución tiene auditoría interna y existen informes de dichas auditorías	
	1.8. La institución tiene auditoría externa y existen informes publicados de dichas auditorías	
	1.9. La institución es conocida en el sector	
	1.10. La institución tiene vínculos con otras instituciones	
	1.11. La institución pública su memoria anual y sus estados contables	
	1.12. La institución tiene un código de ética	
	2. ANÁLISIS DE ADMINISTRACIÓN. Aprecie:	
	2.1. La institución cuenta con un organigrama formal y es conocido por todos los miembros	
	2.2. En la institución existe mecanismos formales de comunicación interna	
	2.3. En la institución se utiliza una metodología de trabajo efectivo para sus fines	
	2.4. La institución cuenta con el equipamiento (Informática, de comunicación, mobiliario) apropiado para las actividades que realiza	
	2.5. La institución desarrolla tecnología propia	
	2.6. La institución cuenta con instalaciones apropiadas para el logro de la misión	
	2.7. El director tiene la formación y experiencia apropiadas para el cargo.	
	2.8. El director tiene un estilo de liderazgo participativo y abierto	
	2.9. El director tiene la capacidad de delegar la autoridad y responsabilidad	
	2.10. El director genera canales formales e informales de comunicación interna	
	2.11. La institución cuenta con un plan estratégico coherente con la visión y la misión	
	2.12. El proyecto educativo institucional es difundido y conocido por toso los miembros de la institución	
	2.13. La alta dirección utiliza la información financiera en la toma de decisiones	
	2.14. La institución cuenta con un manual de cargos y funciones	
	2.15. La institución cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del personal	
	2.16. La institución cuenta con un plan de capacitación y desarrollo del personal	
	2.17. La institución cuenta con políticas de seguridad e higiene	
	3. ANÁLISIS DE IMPACTO. Aprecie:	
	3.1. Los programas en ejecución apuntan al logro de la misión	
	3.2. La comunidad educativa participa en la definición e implementación de acciones	
	3.3. La institución y sus programas tienen objetivos cualitativos y cuantitativos	
	3.4. La institución cuenta con indicadores para medir el logro de los objetivos	
	3.5. La institución realiza evaluaciones del grado de alcance de los objetivos	
	4. ANÁLISIS DE LEGALIDAD. Aprecie:	
	4.1. La institución otorga vacaciones y permisos establecidos en la ley	
	4.2. La institución cuenta con la resolución de funcionamiento	
	4.3. La institución cumple con otra legislación aplicable por la naturaleza de sus actividades	

7. MÉTODO

7.1. Tipo de Investigación.

La investigación de acuerdo al nivel de conocimiento que se adquirió perteneció a una investigación descriptiva, con una variable: Desarrollo Organizacional.

El estudio pertenece al enfoque cuantitativo de investigación porque las preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas, porque se revisó lo que se ha investigado anteriormente, porque se sometió a prueba la hipótesis mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados; porque se usó la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

La investigación fue de tipo descriptivo porque se estudió la situación en que se encuentra la variable: Desarrollo Organizacional⁵¹.

7.2. Diseño de investigación

El diseño general de la investigación fue el no experimental de tipo descriptivo transversal.

Fue No experimental porque no se manipuló la variable en estudio.

Fue Descriptivo Transversal porque se recogió la información en el mismo lugar y en un momento determinado.

Esquema:



Donde:

M : Es la Muestra.

O : Observación de la muestra⁵².

⁵¹ Ávila, R. B. *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Perú, 2000, p. 25

⁵² Hernández, R. et al. *Metodología de la Investigación*, México, 2006, p. 205

7.3. Población y muestra

7.3.1. Población

La población estuvo delimitada por todos los docentes que laboran en la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos, provincia de Maynas del Departamento de Loreto, durante el año 2016; que hacen un total de 111.

7.3.2. Muestra

La muestra la conformaron 111 docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, durante el año 2016 del distrito de Iquitos, provincia de Maynas, del Departamento de Loreto.

La selección de la muestra fue no aleatoria intencionada.

7.4. Técnicas, Instrumentos y Procedimientos de Recolección de Datos

7.4.1. Técnicas de Recolección de Datos

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta porque se observó el hecho en forma indirecta.

7.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento que se empleó en la recolección de datos fue el cuestionario el que fue sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación, Obteniendo 71.50% de validez y 80.50% de confiabilidad.

7.4.3. Procedimientos de Recolección de Datos

- ✓ Elaboración y aprobación del proyecto de tesis.
- ✓ Elaboración del instrumento de recolección de datos.
- ✓ Prueba de validez y confiabilidad al instrumento de recolección de datos.
- ✓ Recojo de la información.
- ✓ Procesamiento de la información.
- ✓ Organización de la información en cuadros.
- ✓ Análisis de la información.
- ✓ Interpretación de datos.
- ✓ Elaboración de discusión y presentación del informe.
- ✓ Sustentación del informe.

7.5. Procesamiento y Análisis de los Datos

El procesamiento de los datos se efectuó en forma mecánica sobre la base de los datos.

El análisis e interpretación de los datos se efectuó empleando la estadística descriptiva: Frecuencia, promedio (\bar{x}), porcentaje (%)

8. RESULTADOS

8.1. Diagnóstico del Desarrollo Organizacional

CUADRO N° 1

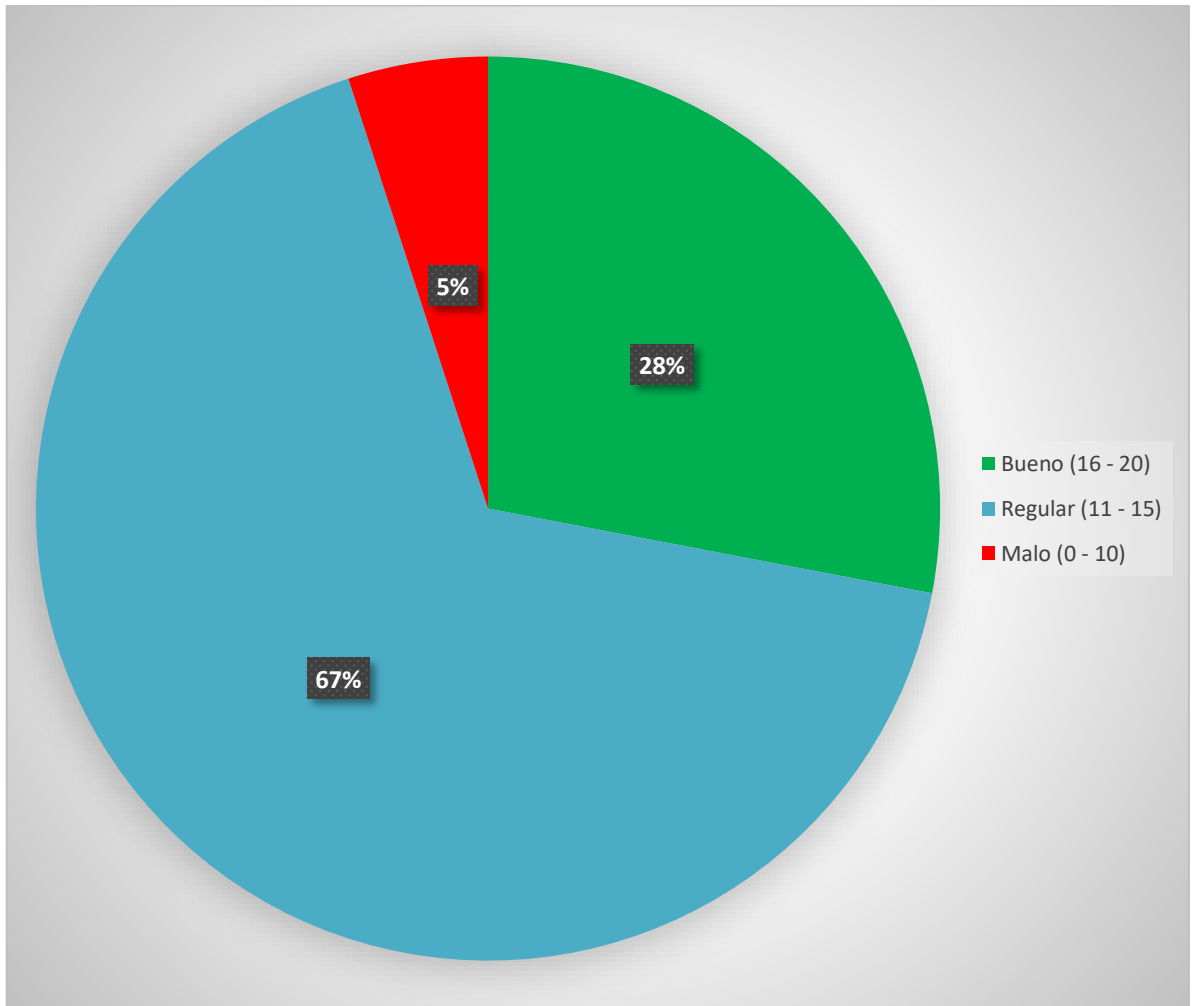
Análisis de Transparencia en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016

ANÁLISIS DE TRANSPARENCIA		BUENO 16 – 20		REGULAR 11 – 15		MALO 0 – 10		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Las acciones de la institución están dirigidas al logro de su misión y fines institucionales	40	36.0	60	54.0	11	10.0	111	100.0
2	La institución tiene aprobado el proyecto educativo institucional para alcanzar la sostenibilidad operativa y financiera	20	18.0	80	72.0	11	10.0	111	100.0
3	La institución cuenta con la descripción de los roles y funciones que deben desarrollar los miembros del consejo educativo	40	36.0	65	59.0	6	5.0	111	100.0
4	Se controla de manera permanente y orgánica la ejecución de los planes de la institución adoptando medidas correctivas cuando fuere necesario	46	41.0	54	49.0	11	10.0	111	100.0
5	Se hace una evaluación formal al menos anual del desempeño de la alta dirección	50	45.0	60	54.0	1	1.0	111	100.0
6	La institución presenta anualmente la rendición de cuentas en la asamblea	20	18.0	90	81.0	1	1.0	111	100.0
7	La institución tiene auditoría interna y existen informes de dichas auditorías	30	27.0	70	63.0	11	10.0	111	100.0
8	La institución tiene auditoría externa y existen informes publicados de dichas auditorías	30	27.0	70	63.0	11	10.0	111	100.0
9	La institución es conocida en el sector	10	9.0	100	90.0	1	1.0	111	100.0
10	La institución tiene vínculos con otras instituciones	8	7.0	102	92.0	1	1.0	111	100.0
11	La institución publica su memoria anual y sus estados contables	35	32.0	70	63.0	6	5.0	111	100.0
12	La institución tiene un código de ética	40	36.0	65	59.0	6	5.0	111	100.0
Promedio (\bar{x})		31	28.0	74	67.0	6	5.0	111	100.0

Fuente: Base de datos de las Autoras

GRÁFICO N° 1

Análisis de Transparencia en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016



Fuente: Cuadro N° 1

En el Cuadro y Gráfico N° 1 se observa el **Análisis de Transparencia en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016**, y es lo siguiente:

El promedio (\bar{x}) de 111 (100%) Docentes 74 (67%) Docentes manifestaron que es Regular el **Análisis de Transparencia en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 92% el indicador: La institución tiene vínculos con otras instituciones. 31 (28%) Docentes manifestaron que es Bueno el **Análisis de Transparencia en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 45% el indicador: Se hace una evaluación formal al menos anual del desempeño de la alta dirección, y 6 (5%) Docentes manifestaron que es Malo el **Análisis de Transparencia en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 10% los indicadores: Las acciones de la institución están dirigidas al logro de su misión y fines institucionales. La institución tiene aprobado el proyecto educativo institucional para alcanzar la sostenibilidad operativa y financiera. Se controla de manera permanente y orgánica la ejecución de los planes de la institución adoptando medidas correctivas cuando fuere necesario. La institución tiene auditoría interna y existen informes de dichas auditorías. La institución tiene auditoría externa y existen informes publicados de dichas auditorías.

Con este resultado se logra el objetivo específico que dice: Analizar el estado de transparencia en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.

También se prueba la hipótesis específica que dice: El estado de transparencia es regular en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.

CUADRO N° 2

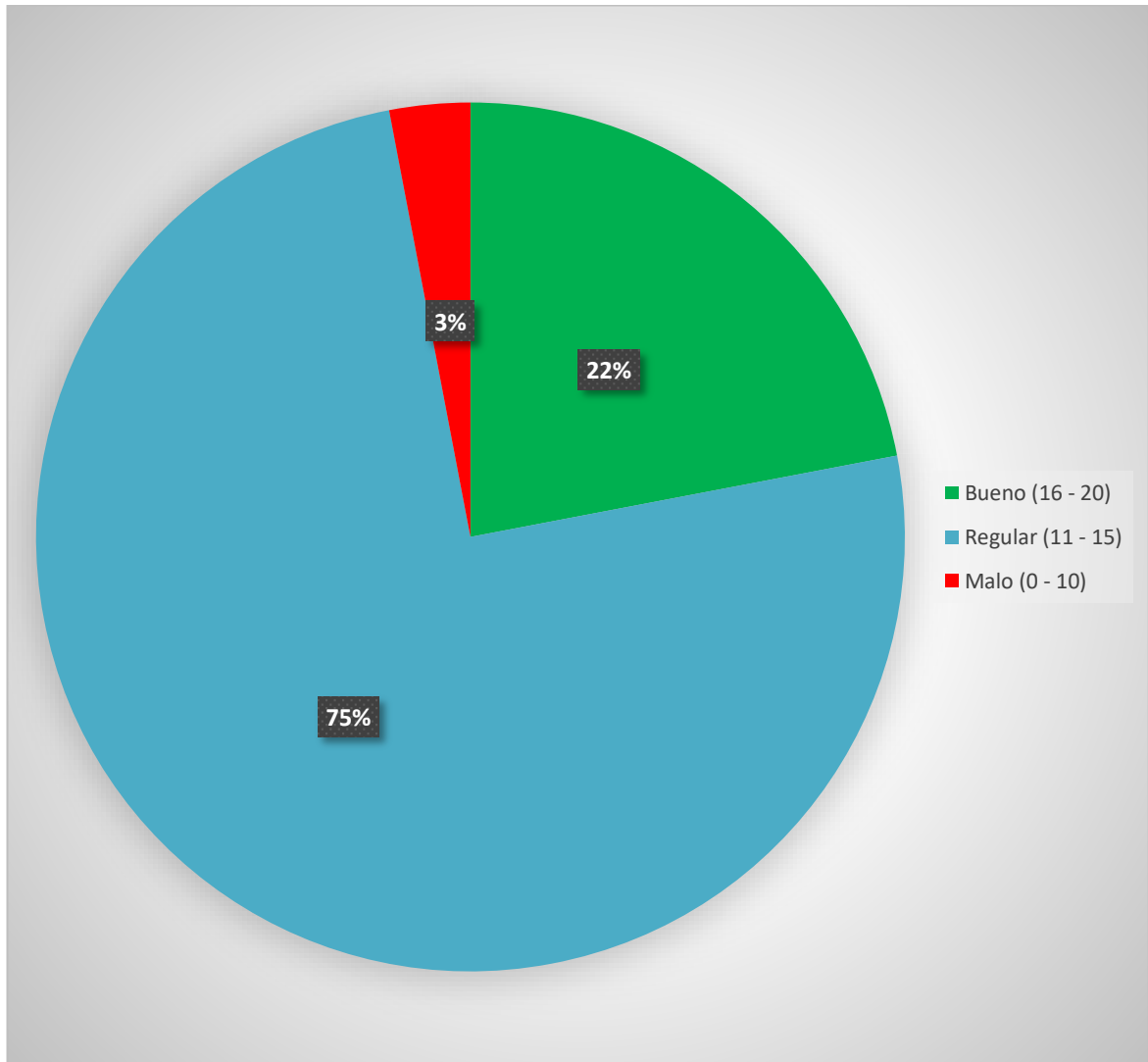
Análisis de Administración en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016

ANÁLISIS DE ADMINISTRACIÓN		BUENO 16 – 20		REGULAR 11 – 15		MALO 0 – 10		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	La institución cuenta con un organigrama formal y es conocido por todos los miembros	5	5.0	100	90.0	6	5.0	111	100.0
2	En la institución existe mecanismos formales de comunicación interna	6	5.0	94	85.0	11	10.0	111	100.0
3	En la institución se utiliza una metodología de trabajo efectivo para sus fines	50	45.0	60	54.0	1	1.0	111	100.0
4	La institución cuenta con el equipamiento (Informática, de comunicación, mobiliario) apropiado para las actividades que realiza	30	27.0	80	72.0	1	1.0	111	100.0
5	La institución desarrolla tecnología propia	50	45.0	60	54.0	1	1.0	111	100.0
6	La institución cuenta con instalaciones apropiadas para el logro de la misión	5	5.0	100	90.0	6	5.0	111	100.0
7	El director tiene la formación y experiencia apropiadas para el cargo.	4	4.0	106	95.0	1	1.0	111	100.0
8	El director tiene un estilo de liderazgo participativo y abierto	8	7.0	100	90.0	3	3.0	111	100.0
9	El director tiene la capacidad de delegar la autoridad y responsabilidad	30	27.0	80	72.0	1	1.0	111	100.0
10	El director genera canales formales e informales de comunicación interna	50	45.0	60	54.0	1	1.0	111	100.0
11	La institución cuenta con un plan estratégico coherente con la visión y la misión	5	5.0	100	90.0	6	5.0	111	100.0
12	El proyecto educativo institucional es difundido y conocido por toso los miembros de la institución	6	5.0	105	95.0	0	0.0	111	100.0
13	La alta dirección utiliza la información financiera en la toma de decisiones	50	45.0	60	54.0	1	1.0	111	100.0
14	La institución cuenta con un manual de cargos y funciones	40	36.0	65	59.0	6	5.0	111	100.0
15	La institución cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del personal	4	4.0	106	95.0	1	1.0	111	100.0
16	La institución cuenta con un plan de capacitación y desarrollo del personal	30	27.0	80	72.0	1	1.0	111	100.0
17	La institución cuenta con políticas de seguridad e higiene	50	45.0	60	54.0	1	1.0	111	100.0
Promedio (\bar{x})		25	22.0	83	75.0	3	3.0	111	100.0

Fuente: Base de datos de las Autoras

GRÁFICO N° 2

Análisis de Administración en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016



Fuente: Cuadro N° 2

En el Cuadro y Gráfico N° 2 se observa el **Análisis de Administración en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016**, y es lo siguiente:

El promedio (\bar{x}) de 111 (100%) Docentes 83 (75%) Docentes manifestaron que es Regular el **Análisis de Administración en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 95% los indicadores: El director tiene la formación y experiencia apropiadas para el cargo. La institución cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del personal. 25 (22%) Docentes manifestaron que es Bueno el **Análisis de Administración en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 45% los indicadores: En la institución se utiliza una metodología de trabajo efectivo para sus fines. La institución desarrolla tecnología propia. El director genera canales formales e informales de comunicación interna. La alta dirección utiliza la información financiera en la toma de decisiones. La institución cuenta con políticas de seguridad e higiene, y 3 (3%) Docentes manifestaron que es Malo el **Análisis de Administración en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 10% el indicador: En la institución existe mecanismos formales de comunicación interna.

Con este resultado se logra el objetivo específico que dice: Analizar el estado de administración en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.

También se prueba la hipótesis específica que dice: El estado de administración es regular en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.

CUADRO N° 3

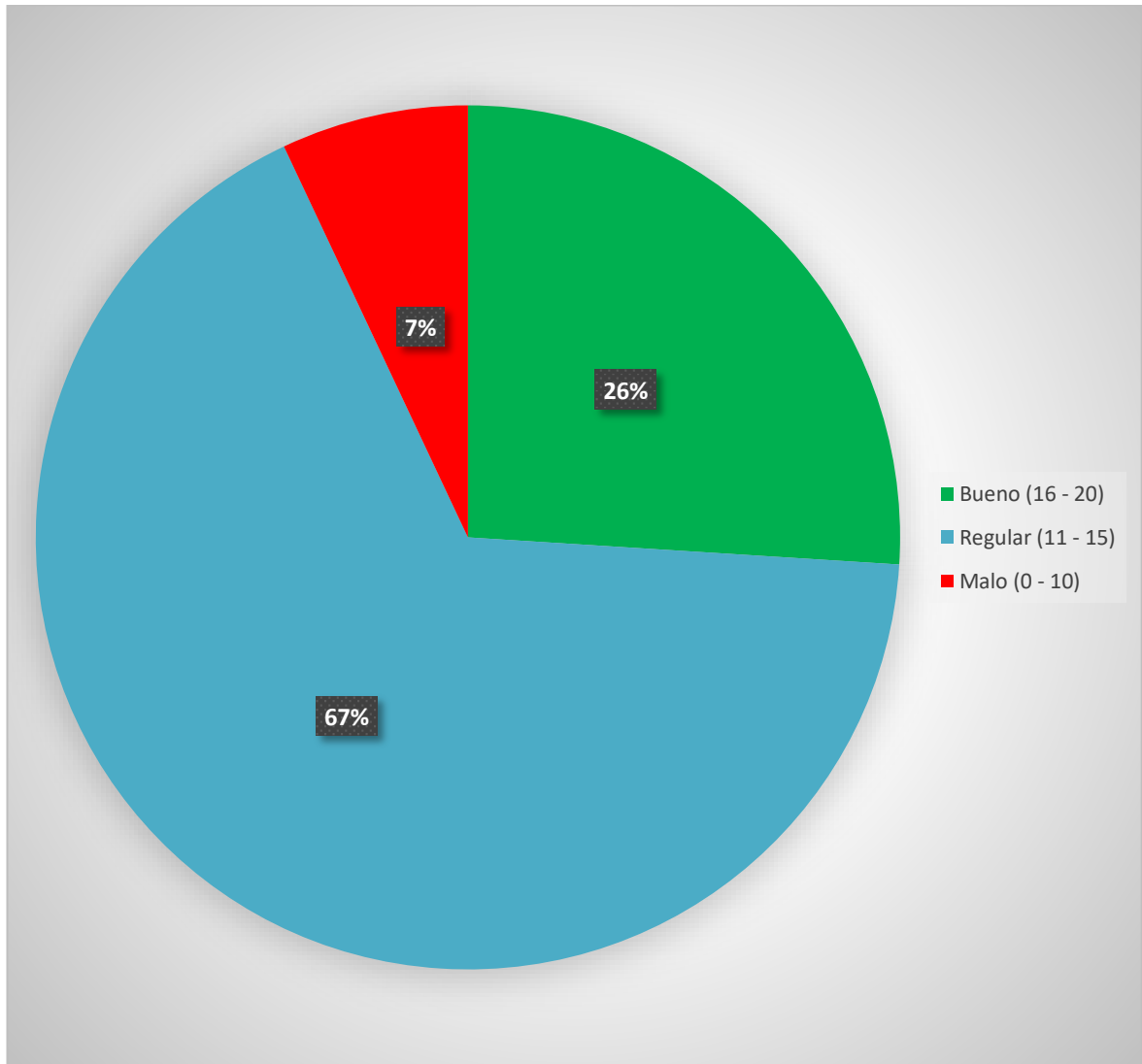
Análisis de Impacto en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016

ANÁLISIS DE IMPACTO		BUENO 16 – 20		REGULAR 11 – 15		MALO 0 – 10		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Los programas en ejecución apuntan al logro de la misión	44	40.0	56	50.0	11	10.0	111	100.0
2	La comunidad educativa participa en la definición e implementación de acciones	40	36.0	65	59.0	6	5.0	111	100.0
3	La institución y sus programas tienen objetivos cualitativos y cuantitativos	20	18.0	80	72.0	11	10.0	111	100.0
4	La institución cuenta con indicadores para medir el logro de los objetivos	20	18.0	82	74.0	9	8.0	111	100.0
5	La institución realiza evaluaciones del grado de alcance de los objetivos	18	16.0	90	81.0	3	3.0	111	100.0
Promedio (\bar{x})		28	26.0	75	67.0	8	7.0	111	100.0

Fuente: Base de datos de las Autoras

GRÁFICO N° 3

Análisis de Impacto en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016



Fuente: Cuadro N° 3

En el Cuadro y Gráfico N° 3 se observa el **Análisis de Impacto en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016**, y es lo siguiente:

El promedio (\bar{x}) de 111 (100%) Docentes 75 (67%) Docentes manifestaron que es Regular el **Análisis de Impacto en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 81% el indicador: La institución realiza evaluaciones del grado de alcance de los objetivos. 28 (26%) Docentes manifestaron que es Bueno el **Análisis de Impacto en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 44% el indicador: Los programas en ejecución apuntan al logro de la misión, y 8 (7%) Docentes manifestaron que es Malo el **Análisis de Impacto en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 10% los indicadores: Los programas en ejecución apuntan al logro de la misión. La institución y sus programas tienen objetivos cualitativos y cuantitativos.

Con este resultado se logra el objetivo específico que dice: Analizar el estado de impacto en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.

También se prueba la hipótesis específica que dice: El estado de impacto es regular en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.

CUADRO N° 4

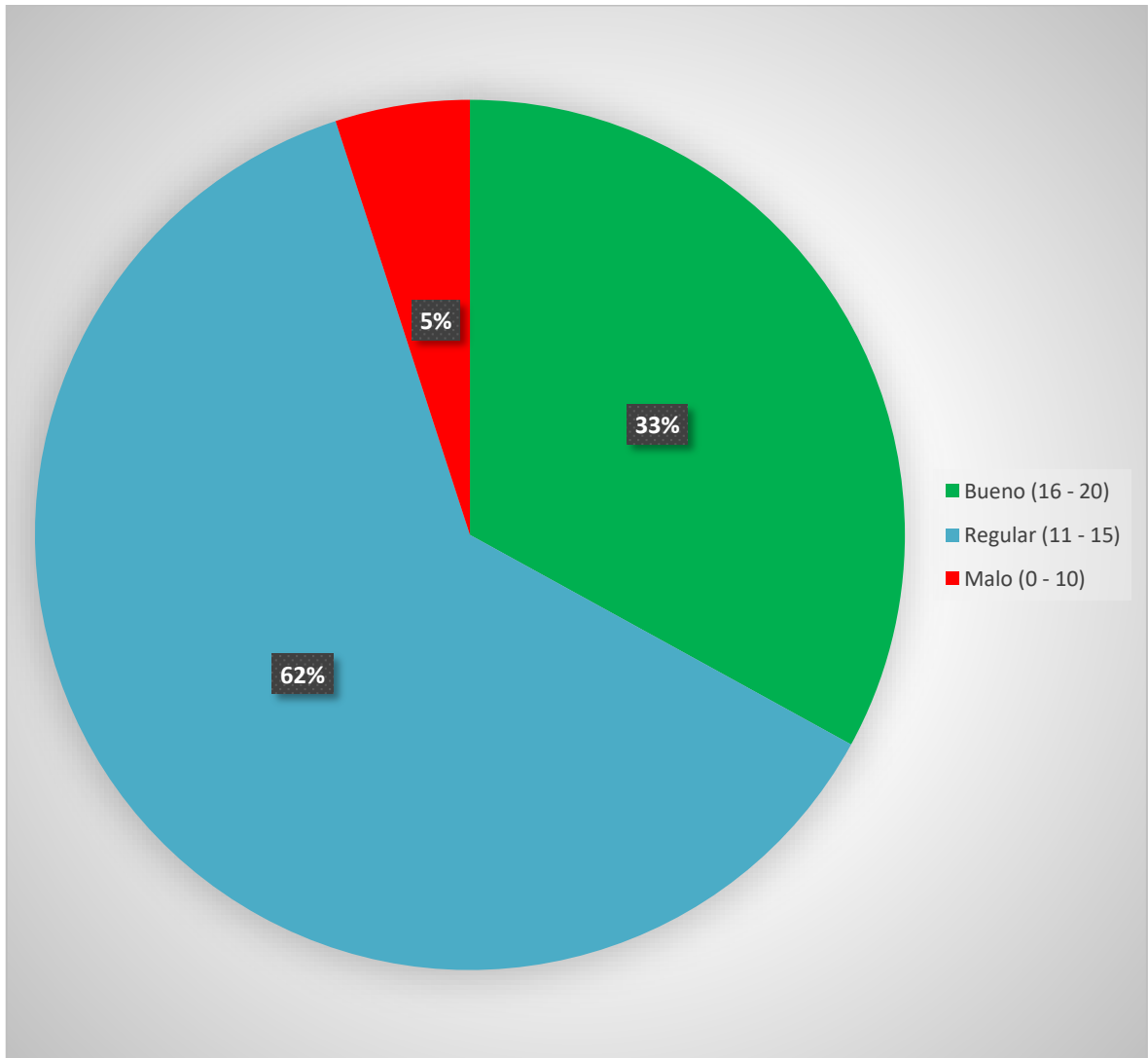
Análisis de Legalidad en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016

ANÁLISIS DE LEGALIDAD		BUENO 16 – 20		REGULAR 11 – 15		MALO 0 – 10		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	La institución otorga vacaciones y permisos establecidos en la ley	50	45.0	61	55.0	0	0.0	111	100.0
2	La institución cuenta con la resolución de funcionamiento	40	36.0	65	59.0	6	5.0	111	100.0
3	La institución cumple con otra legislación aplicable por la naturaleza de sus actividades	20	18.0	80	72.0	11	10.0	111	100.0
Promedio (\bar{x})		37	33.0	68	62.0	6	5.0	111	100.0

Fuente: Base de datos de las Autoras

GRÁFICO N° 4

Análisis de Legalidad en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016



Fuente: Cuadro N° 4

En el Cuadro y Gráfico N° 4 se observa el **Análisis de Legalidad en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016**, y es lo siguiente:

El promedio (\bar{x}) de 111 (100%) Docentes 68 (62%) Docentes manifestaron que es Regular el **Análisis de Legalidad en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 72% el indicador: La institución cumple con otra legislación aplicable por la naturaleza de sus actividades. 37 (33%) Docentes manifestaron que es Bueno el **Análisis de Legalidad en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 45% el indicador: La institución otorga vacaciones y permisos establecidos en la ley, y 6 (5%) Docentes manifestaron que es Malo el **Análisis de Legalidad en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 10% el indicador: La institución cumple con otra legislación aplicable por la naturaleza de sus actividades.

Con este resultado se logra el objetivo específico que dice: Analizar el estado de legalidad en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.

También se prueba la hipótesis específica que dice: El estado de legalidad es regular en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.

CUADRO N° 5

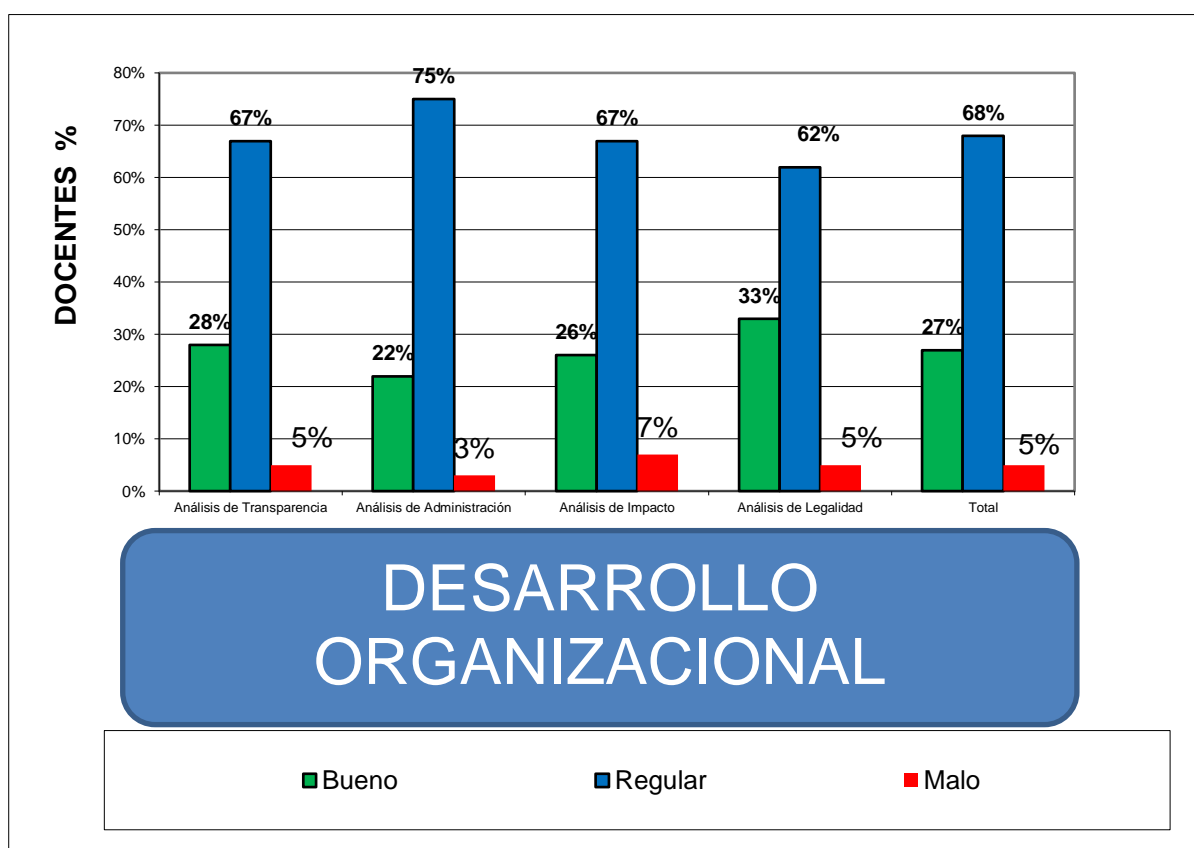
El Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016

DESARROLLO ORGANIZACIONAL		BUENO 16 – 20		REGULAR 11 – 15		MALO 0 – 10		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Análisis de Transparencia	31	28.0	74	67.0	6	5.0	111	100.0
2	Análisis de Administración	25	22.0	83	75.0	3	3.0	111	100.0
3	Análisis de Impacto	28	26.0	75	67.0	8	7.0	111	100.0
4	Análisis de Legalidad	37	33.0	68	62.0	6	5.0	111	100.0
Promedio (\bar{x})		30	27.0	75	68.0	6	5.0	111	100.0

Fuente: Cuadros N° 1, 2, 3, 4.

GRÁFICO N° 5

El Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016



Fuente: Cuadro N° 5

En el Cuadro y Gráfico N° 5 se observa **El Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016**, y es lo siguiente:

El promedio (\bar{x}) de 111 (100%) Docentes 75 (68%) Docentes manifestaron que es Regular **El Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 75% la dimensión del Desarrollo Organizacional: Análisis de administración. 30 (27%) Docentes manifestaron que es Bueno **El Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 33% la dimensión del Desarrollo Organizacional: Análisis de legalidad, y 6 (5%) Docentes manifestaron que es Malo **El Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos**, predominando con 7% la dimensión del Desarrollo Organizacional: Análisis de impacto.

Con este resultado se logra el Objetivo General que dice: Diagnosticar el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016.

También se prueba la Hipótesis General que dice: Existe un Desarrollo Organizacional regular en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016.

9. DISCUSIÓN

Al realizar el análisis descriptivo se encontró que el 68% de Docentes manifestaron que es Regular el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos durante el año 2016. 27% Docentes manifestaron que es Bueno el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos durante el año 2016 y 5% Docentes manifestaron que es Malo el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos durante el año 2016, aceptando con estos resultados la hipótesis de investigación: Existe un Desarrollo Organizacional regular en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016; debido a que debemos mirar siempre al Desarrollo Organizacional (DO) como un instrumento por excelencia, que propicia el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia institucional condición indispensable en todas las instituciones del mundo actual, caracterizado por la competencia a nivel nacional e internacional, esta apreciación se asemeja a (CALERO, M. 2003) quien, citando a Thomas Watson, está convencido de la importancia del hombre en la gestión asevera "que la verdadera diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa puede encontrarse con frecuencia en el grado en que la organización libera la gran energía y capacidad que posee su personal: si se traslada estos criterios a la gestión educativa, es fácil advertir que un buen resultado en el desenvolvimiento de la institución educativa estriba en la cualidad del ambiente de ser agradable para todos los miembros que la conforman.

El desarrollo organizacional se concentra esencialmente en el clima institucional y en la funcionalidad de la institución. El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la institución educativa conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. Pero la creación de lo nuevo tiene también que integrarse en la organización; de forma específica toda la organización tiene que incorporar a su propio tejido tres prácticas sistemática: Primero necesita mejorar continuamente todo lo que hace, en segundo lugar; toda organización tendrá que aprender a explotar, esto es desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos y finalmente toda organización tendrá que aprender a innovar e investigar, y la innovación e investigación puede organizarse como proceso sistemático, asociándose con el

desarrollo de la organización. Situación que se asemeja a lo arribado por BECKHARD, R (1969) en el texto “Desarrollo Organizacional – Estrategias y Modelos” concluye que, el desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento. Así mismo lo verificamos en lo arribado por TEJADA, J de F (2013) en la investigación “Cultura organizacional y satisfacción académica” en estudiantes de la Facultad de Enfermería, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana 2013, llegó a la conclusión: La cultura Organizacional incide con una magnitud mayor que 40% con la satisfacción académica en estudiantes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana en el año 2013.

10. CONCLUSIONES

10.1. Conclusiones Parciales

- El análisis de Transparencia fue regular con un 67% en docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos durante el año 2016.
- El análisis de Administración fue regular con un 75% en docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos durante el año 2016.
- El análisis de Impacto fue regular con un 67% en docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos durante el año 2016.
- El análisis de Legalidad fue regular con un 62% en docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” de Iquitos durante el año 2016.
- El Desarrollo Organizacional fue delimitado con los elementos o componentes el: Análisis de Transparencia, Análisis de Administración, Análisis de Impacto, Análisis de Legalidad.

10.2. Conclusión General

Existe un Desarrollo Organizacional regular en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, en Iquitos durante el año 2016.

11. RECOMENDACIONES

11.1. Recomendaciones Parciales

- A los directivos y jerárquicos de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, de Iquitos dar importancia al Desarrollo Organizacional ya que esto se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.
- A los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, de Iquitos buscar determinar que su organización sea transparente desde todo punto de vista y cuyos objetivos y actividades no se deben a intereses privados. Cumplir con las mejores prácticas de administración y/o gestión, además de determinar el impacto que tiene la organización en la sociedad y en el grupo meta específico y evaluar su existencia como entidad jurídica independiente.
- A los estudiantes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, de Iquitos compartir y exigir una gestión de calidad para su adecuada formación académica.
- A los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Científica del Perú continuar utilizando investigaciones sobre estrategias metodológicas.
- Hacer extensivo los resultados de la investigación a otras universidades de la localidad y región.

11.2. Recomendación General

A los directivos y jerárquicos de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, de Iquitos realizar eventos sobre Desarrollo Organizacional involucrando a todos los actores educativos y dirigido fundamentalmente a los docentes para mejorar la calidad de la gestión.

12. BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

1. Drucker, P. La Sociedad Pos Capitalista. España, 1993, p. 66 – 67.
2. Beckhard, R. Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. México, 1969, p. 82.
3. Cortés, N. (2009) “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009”. México, p. 197.
4. Challa, J. (1994) Cultura organizacional y desempeño laboral. España, p. 53.
5. Díaz, M. G. et al (2004) Diagnóstico de la cultura organizacional del centro médico S.A. Maturín (2001 – 2002) Venezuela, p. 38.
6. Escarrilla, S. (2007) “El Director Escolar. Necesidades de Formación para un Desempeño Profesional”. México, p. 122.
7. Fernández, T. (2006) Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz, Guatemala, pp. 65, p. 63.
8. Garza, D. (2010) “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Pública en Tamaulipas”. México, p. 51.
9. Galicia, M. (2005) Medición del Clima Organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos, Guatemala pp, 85, p. 60 - 65.
10. Lamoyi, C.L. (2006)” Clima organizacional: creencias compartidas, sentido de Comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco”. España, p. 13.
11. Milla, I. A. (2008). El clima organizacional y su relación con el rendimiento académico de los alumnos del grado de Educación Secundaria de la I.E. N° 7096 Príncipe de Asturias. Tesis No publicada. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima, Perú.
12. Peña, C. (2005)”Diseño de un Instrumento para caracterizar el Clima Organizacional en Unidades académicas de la Universidad de Colima”. México p. 117.
13. Piña, C. (2007) “Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zárte”. Provincia de Cienfuegos. Cuba, p. 63.

14. Rivas, G. et al (2006) La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo al centro clínico quirúrgico Divino Niño. C.A. Maturin. Estado de managas, p. 52.
15. Tomás, M. et al (2008) ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de Educación Secundaria los futuros docentes?. Barcelona, p. 58.
16. Torres, F. et al (2000) Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca Sucursal plaza Piar. Barcelona., p. 52.
17. Ascencio, A. (2007). Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima, Perú.
18. Álvarez, V. y Valverde, S. (2001) “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001”. Perú, p. 60
19. Núñez, R. F. (2006). Clima institucional y satisfacción laboral de los docentes de la I.E. Bolivarianas de las regiones de Puno y Cuzco – 2006. Tesis de maestría en Educación no publicada. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
20. Babilonia, C.M (2011) Cultura Organizacional en Docentes – investigación educativa “Colegio Nacional de Iquitos” y Colegio San Agustín, Iquitos 2011, Perú, p.91
21. Contreras, K. P (2001) Clima Organizacional y Desempeño de la Gestión Directiva en Docentes – Facultad de Ciencias de la Educación – Universidad Nacional de la Amazonía Peruana – Iquitos – 2011, Iquitos – Perú, p. 45
22. Tejada, J de F (2013) Cultura organizacional y satisfacción académica en estudiantes de la facultad de enfermería de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana en el año 2013.
23. Semine, E. Behavioral Sciences For Management. Prentice – Hall, 1974, p. 24 – 25.
24. Chiavenato, I. Introducao a Teoría Geral da Administracao. Brasil, 1977, p. 382 – 391
25. Lawrance, P y Lorsch, J. W: O Desenvolvimento da Organizacoes. Sao Paulo, 1972, p. 3.
26. Barnard D, CH. As Funcoes da Executivo. Sao Paulo, 1974, p. 20.

27. Benis, W. *Desenvolvimiento Organizacional*, Sao Paulo, 1972, p. 15.
28. Torres, S. *Desarrollo Organizacional*, Caracas, 2005, p. 4 – 10.
29. Sanabria, L. F. *Sistema de Evaluación de Desarrollo Organizacional*. Paraguay, 2008, p. 6 – 7.
30. Ibid (30).
31. Ibid (30).
32. Ibid (30).
33. Ibid (30).
34. Maurren, D. (2005). *Aprender a leer y escribir textos de información*. Ediciones Morata. 2° edición. Disponible en:<http://www.agapea.com/libros/APRENDER-A-LEER-Y-ESCRIBIR-TEXTOS-DE-INFORMACIoN-isbn-847112436X-i.htm> Fecha de acceso: 20 de julio del 2010.
35. Calero, M. *Tecnología Educativa. Realidades y Perspectiva*. Perú, 1999, p. 247.
36. Light, D. et al (1991) *Sociología*. Editorial Mc. Graw Hill. México, p. 105.
37. Agostini, E. (2002) *La cultura organizacional*. En separata. Colombia, p. 1.
38. Schein, E (1974) *Behavioral Sciences for Management*. Prentice Hall, p. 50.
39. Calero, M. (2003) *Gestión educativa*, ediciones Abedul, Perú, p. 203.
40. Consorcio de Universidades. *Gestión de la Calidad para las Instituciones de Educación Superior*. Perú, 2005, p. 104.
41. Drucker, P. (2003) *Gestión educativa*, 5ta. Edición, editorial Antorcha, Perú, p. 58.
42. *Ley General de Educación N° 28044*. Perú 2004, p.1.
43. Vereau, W y Cojal, B. *Gestión Educativa*. Perú, 2005, p. 19.
44. Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos Humanos*. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, p. 5.
45. Galicia, M. (2005) *Medición del Clima Organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos*, Guatemala pp, 85, p. 60 - 65.
46. Arana, M.E. *Principios y Procesos de la Gestión Educativa*. Perú, 1998, p. 31.
47. Chiavenato, I. *Introducao a Teoría Geral da Administracao*. Brasil, 1977, p. 5.
48. Calero, M. (2003) *Gestión educativa*, ediciones Abedul, Perú, p. 203.

49. Drucker, P. La Sociedad Pos Capitalista. España, 1993, p. 66 – 67.
50. Bennis, W (1972) Desenvolvimiento Organizacional, Sao Paolo, p. 15.
51. Ávila, R. B. Introducción a la Metodología de la Investigación. Perú, 2000, p. 25.
52. Hernández, R. et al. Metodología de la Investigación, México, 2006, p. 205

Bibliografía

- 📖 Álvarez, V. y Valverde, S. (2001) “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001”. Perú, p. 60.
- 📖 Arana, M.E. Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Perú, 1998, p. 31.
- 📖 Ascencio, A. (2007). Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima, Perú.
- 📖 Agostini, E. (2002) La cultura organizacional. En separata. Colombia, p. 1.
- 📖 Ávila, R. B. Introducción a la Metodología de la Investigación. Perú, 2000, p. 25.
- 📖 Babilonia, C.M (2011) Cultura Organizacional en Docentes – investigación educativa “Colegio Nacional de Iquitos” y Colegio San Agustín, Iquitos 2011, Perú, p.91.
- 📖 Barnard D, CH. As Funcoes da Executivo. Sao Paulo, 1974, p. 20.
- 📖 Bennis, W (1972) Desenvolvimento Organizacional, Sao Paulo, p. 15.
- 📖 Benis, W. Desenvolvimento Organizacional, Sao Paulo, 1972, p. 15.
- 📖 Beckhard, R. Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. México, 1969, p. 82.
- 📖 Calero, M. Tecnología Educativa. Realidades y Perspectiva. Perú, 1999, p. 247.
- 📖 Calero, M. (2003) Gestión Educativa, ediciones Abedul, Perú, p. 203.
- 📖 Calero, M. (2003) Gestión Educativa, ediciones Abedul, Perú, p. 203.
- 📖 Consorcio de Universidades. Gestión de la Calidad para las Instituciones de Educación Superior. Perú, 2005, p. 104.
- 📖 Contreras, K. P (2001) Clima Organizacional y Desempeño de la Gestión Directiva en Docentes – Facultad de Ciencias de la Educación – Universidad Nacional de la Amazonía Peruana – Iquitos – 2011, Iquitos – Perú, p. 45.
- 📖 Cortés, N. (2009) “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009”. México, p. 197.
- 📖 Challa, J. (1994) Cultura organizacional y desempeño laboral. España, p. 53.

- 📖 Chía venato, I. (2001) *Gestión del Talento Humano*, editorial Mc Graw Hill, Colombia.
- 📖 Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos Humanos*. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, p. 5.
- 📖 Chiavenato, I. *Introducao a Teoría Geral da Administracao*. Brasil, 1977, p. 5.
- 📖 Díaz, M. G. et al (2004) *Diagnóstico de la cultura organizacional del centro médico S.A. Maturín (2001 – 2002)* Venezuela, p. 38.
- 📖 Drucker, P. (2003) *Gestión educativa*, 5ta. Edición, editorial Antorcha, Perú, p. 58.
- 📖 Drucker, P. *La Sociedad Pos Capitalista*. España, 1993, p. 66 – 67.
- 📖 Escarrilla, S. (2007) “*El Director Escolar. Necesidades de Formación para un Desempeño Profesional*”. México, p. 122.
- 📖 Fernández, T. (2006) *Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz*, Guatemala, pp. 65, p. 63.
- 📖 Garza, D. (2010) “*El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Pública en Tamaulipas*”. México, p. 51.
- 📖 Galicia, M. (2005) *Medición del Clima Organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos*, Guatemala pp, 85, p. 60 - 65.
- 📖 Galicia, M. (2005) *Medición del Clima Organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos*, Guatemala pp, 85, p. 60 - 65.
- 📖 Hernández, R. et al. *Metodología de la Investigación*, México, 2006, p. 205
- 📖 Lamoyi, C.L. (2006) “*Clima organizacional: creencias compartidas, sentido de Comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco*”. España, p. 13.
- 📖 Lawrance, P y Lorsch, J. W: *O Desenvolvimento da Organizacoes*. Sao Paulo, 1972, p. 3.
- 📖 Ley General de Educación N° 28044. Perú 2004, p.1.
- 📖 Light, D. et al (1991) *Sociología*. Editorial Mc. Graw Hill. México, p. 105.
- 📖 Maurren, D. (2005). *Aprender a leer y escribir textos de información*. Ediciones Morata. 2° edición. Disponible

en:<http://www.agapea.com/libros/APRENDER-A-LEER-Y-ESCRIBIR-TEXTOS-DE-INFORMACIoN-isbn-847112436X-i.htm> Fecha de acceso: 20 de julio del 2010.

- 📖 Milla, I. A. (2008). El clima organizacional y su relación con el rendimiento académico de los alumnos del grado de Educación Secundaria de la I.E. N° 7096 Príncipe de Asturias. Tesis No publicada. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima, Perú.
- 📖 Núñez, R. F. (2006). Clima institucional y satisfacción laboral de los docentes de la I.E. Bolivarianas de las regiones de Puno y Cuzco – 2006. Tesis de maestría en Educación no publicada. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- 📖 Peña, C. (2005) “Diseño de un Instrumento para caracterizar el Clima Organizacional en Unidades académicas de la Universidad de Colima”. México p. 117.
- 📖 Piña, C. (2007) “Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zárate”. Provincia de Cienfuegos. Cuba, p. 63.
- 📖 Rivas, G. et al (2006) La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo al centro clínico quirúrgico Divino Niño. C.A. Maturin. Estado de managas, p. 52.
- 📖 Sanabria, L. F. Sistema de Evaluación de Desarrollo Organizacional. Paraguay, 2008, p. 6 – 7.
- 📖 Semine, E. Behavioral Sciences For Management. Prentice – Hall, 1974, p. 24 – 25.
- 📖 Schein, E (1974) Behavioral Sciences for Management. Prentice Hall, p. 50.
- 📖 Tejada, J de F (2013) Cultura organizacional y satisfacción académica en estudiantes de la facultad de enfermería de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana en el año 2013.
- 📖 Tomás, M. et al (2008) ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de Educación Se4cundaria los futuros docentes?. Barcelona, p. 58.
- 📖 Torres, F. et al (2000) Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca Sucursal plaza Piar. Barcelona, p. 52.
- 📖 Torres, S. Desarrollo Organizacional, Caracas, 2005, p. 4 – 10.
- 📖 Vereau, W y Cojal, B. Gestión Educativa. Perú, 2005, p. 19.

13. ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de consistencia

Anexo N° 2: Instrumento de recolección de datos

ANEXO N° 1: Matriz de Consistencia

TÍTULO: “DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ROSA AGUSTINA DONAYRE DE MOREY”, IQUITOS 2016”

AUTOR (es): Judith Elena, VÁSQUEZ DORADO
Zully, ALVARADO TORRES

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Indicadores	Metodología
<p>Problema General ¿Cómo se encuentra el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016?</p> <p>Problemas Específicos ✓ ¿Cuál es el estado de la transparencia en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016? ✓ ¿Cuál es el estado de la administración en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016? ✓ ¿Cuál es el estado de impacto en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016? ✓ ¿Cuál es el estado de legalidad en el Desarrollo</p>	<p>Objetivo General Diagnosticar el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016.</p> <p>Objetivos Específicos ✓ Analizar el estado de transparencia en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016. ✓ Analizar el estado de administración en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016. ✓ Analizar el estado de impacto en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016. ✓ Analizar el estado de legalidad en el Desarrollo</p>	<p>Hipótesis General Existe un Desarrollo Organizacional regular en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, Iquitos 2016.</p> <p>Hipótesis Derivadas ✓ El estado de transparencia es regular en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016. ✓ El estado de administración es regular en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016. ✓ El estado de impacto es regular en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa</p>	<p>Desarrollo Organizacional.</p>	<p>ANÁLISIS DE TRANSPARENCIA. Aprecie: Las acciones de la institución están dirigidas al logro de su misión y fines institucionales La institución tiene aprobado el proyecto educativo institucional para alcanzar la sostenibilidad operativa y financiera La institución cuenta con la descripción de los roles y funciones que deben desarrollar los miembros del consejo educativo Se controla de manera permanente y orgánica la ejecución de los planes de la institución adoptando medidas correctivas cuando fuere necesario Se hace una evaluación formal al menos anual del desempeño de la alta dirección La institución presenta anualmente la rendición de cuentas en la asamblea La institución tiene auditoría interna y existen informes de dichas auditorías La institución tiene auditoría externa y existen informes publicados de dichas auditorías La institución es conocida en el sector La institución tiene vínculos con otras instituciones La institución publica su memoria anual y sus estados contables La institución tiene un código de ética ANÁLISIS DE ADMINISTRACIÓN. Aprecie: La institución cuenta con un organigrama formal y es conocido por todos los miembros En la institución existe mecanismos formales de comunicación interna En la institución se utiliza una metodología de trabajo efectivo para sus fines La institución cuenta con el equipamiento (Informática, de comunicación, mobiliario) apropiado para las actividades que realiza La institución desarrolla tecnología propia La institución cuenta con instalaciones apropiadas para el logro de la misión El director tiene la formación y experiencia apropiadas para el cargo.</p>	<p>Tipo de investigación La investigación será de tipo descriptivo porque se estudiará la situación en que se encuentra la variable: Desarrollo Organizacional.</p> <p>Diseño de investigación El diseño general de la investigación será el no experimental de tipo descriptivo transversal. No experimental porque no se manipulará la variable en estudio. Descriptivo transversal porque se recogerá la información en el mismo lugar y en un momento determinado. Esquema:</p> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> M O </div> <p>Donde: M : Es la Muestra. O : Observación de la muestra.</p> <p>Población La población estará delimitada por todos los docentes que laboran en la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos, provincia de Maynas; durante el año 2016 del Departamento de Loreto, que hacen un total de 155.</p> <p>Muestra La muestra la conformó 111 docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos, provincia de Maynas; durante el año 2016 del Departamento de Loreto. La selección de la muestra será no aleatoria intencionada.</p> <p>Técnicas de Recolección de Datos La técnica que se empleará en la recolección de datos será la encuesta porque se observará el hecho en forma</p>

<p>Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016?</p>	<p>Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.</p>	<p>Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016. ✓ El estado de legalidad es regular en el Desarrollo Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”, del distrito de Iquitos durante el año 2016.</p>		<p>El director tiene un estilo de liderazgo participativo y abierto</p> <p>El director tiene la capacidad de delegar la autoridad y responsabilidad</p> <p>El director genera canales formales e informales de comunicación interna</p> <p>La institución cuenta con un plan estratégico coherente con la visión y la misión</p> <p>El proyecto educativo institucional es difundido y conocido por toso los miembros de la institución</p> <p>La alta dirección utiliza la información financiera en la toma de decisiones</p> <p>La institución cuenta con un manual de cargos y funciones</p> <p>La institución cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del personal</p> <p>La institución cuenta con un plan de capacitación y desarrollo del personal</p> <p>La institución cuenta con políticas de seguridad e higiene</p> <p>ANÁLISIS DE IMPACTO. Aprecie:</p> <p>Los programas en ejecución apuntan al logro de la misión</p> <p>La comunidad educativa participa en la definición e implementación de acciones</p> <p>La institución y sus programas tienen objetivos cualitativos y cuantitativos</p> <p>La institución cuenta con indicadores para medir el logro de los objetivos</p> <p>La institución realiza evaluaciones del grado de alcance de los objetivos</p> <p>ANÁLISIS DE LEGALIDAD. Aprecie:</p> <p>La institución otorga vacaciones y permisos establecidos en la ley</p> <p>La institución cuenta con la resolución de funcionamiento</p> <p>La institución cumple con otra legislación aplicable por la naturaleza de sus actividades</p>	<p>indirecta.</p> <p>Instrumentos de Recolección de Datos</p> <p>El instrumento que se empleará en la recolección de datos será el cuestionario el que será sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación.</p>
--	--	---	--	---	---



Universidad Científica del Perú - UCP
Registrado en el Asiento N° A00010 de la Partida N° 11000318, Personas Jurídicas de Iquitos,
Superintendencia de los Registros Públicos - SUNARP

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

“DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ROSA AGUSTINA DONAYRE DE MOREY”, IQUITOS 2016”

ANEXO 02

Cuestionario

(Para Docentes de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey”)

CÓDIGO: -----

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre:
**“DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA “ROSA AGUSTINA DONAYRE DE MOREY”, IQUITOS 2016”**, el que
servirá para elaborar la tesis conducente a la obtención del Título Profesional de
Licenciado en Educación

Gracias

I. Datos generales:

Institución Educativa :.....
Grado :.....
Sección :.....
Día :.....
Hora :.....

II. Instrucciones

- Lee detenidamente las cuestiones y respóndalas
- La información que nos proporciona será confidencial.
- No deje preguntas sin responder.

III. Contenido.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL		BUENO 16 - 20	REGULAR 11 - 15	MALO 0 - 10
1	ANÁLISIS DE TRANSPARENCIA. Aprecie:			
1.1.	Las acciones de la institución están dirigidas al logro de su misión y fines institucionales			
1.2.	La institución tiene aprobado el proyecto educativo institucional para alcanzar la sostenibilidad operativa y financiera			
1.3.	La institución cuenta con la descripción de los roles y funciones que deben desarrollar los miembros del consejo educativo			
1.4.	Se controla de manera permanente y orgánica la ejecución de los planes de la institución adoptando medidas correctivas cuando fuere necesario			
1.5.	Se hace una evaluación formal al menos anual del desempeño de la alta dirección			
1.6.	La institución presenta anualmente la rendición de cuentas en la asamblea			
1.7.	La institución tiene auditoría interna y existen informes de dichas auditorías			
1.8.	La institución tiene auditoría externa y existen informes publicados de dichas auditorías			
1.9.	La institución es conocida en el sector			
1.10.	La institución tiene vínculos con otras instituciones			
1.11.	La institución publica su memoria anual y sus estados contables			
1.12.	La institución tiene un código de ética			
	(X)			
2	ANÁLISIS DE ADMINISTRACIÓN. Aprecie:			
2.1.	La institución cuenta con un organigrama formal y es conocido por todos los miembros			
2.2.	En la institución existe mecanismos formales de comunicación interna			
2.3.	En la institución se utiliza una metodología de trabajo efectivo para sus fines			
2.4.	La institución cuenta con el equipamiento (Informática, de comunicación, mobiliario) apropiado para las actividades que realiza			
2.5.	La institución desarrolla tecnología propia			
2.6.	La institución cuenta con instalaciones apropiadas para el logro de la misión			
2.7.	El director tiene la formación y experiencia apropiadas para el cargo.			
2.8.	El director tiene un estilo de liderazgo participativo y abierto			
2.9.	El director tiene la capacidad de delegar la autoridad y responsabilidad			
2.10.	El director genera canales formales e informales de comunicación interna			
2.11.	La institución cuenta con un plan estratégico coherente con la visión y la misión			
2.12.	El proyecto educativo institucional es difundido y conocido por toso los miembros de la institución			
2.13.	La alta dirección utiliza la información financiera en la toma de decisiones			
2.14.	La institución cuenta con un manual de cargos y funciones			
2.15.	La institución cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del personal			
2.16.	La institución cuenta con un plan de capacitación y desarrollo del personal			
2.17.	La institución cuenta con políticas de seguridad e higiene			
	(X)			
3	ANÁLISIS DE IMPACTO. Aprecie:			
3.1.	Los programas en ejecución apuntan al logro de la misión			
3.2.	La comunidad educativa participa en la definición e implementación de acciones			
3.3.	La institución y sus programas tienen objetivos cualitativos y cuantitativos			
3.4.	La institución cuenta con indicadores para medir el logro de los objetivos			
3.5.	La institución realiza evaluaciones del grado de alcance de los objetivos			
	(X)			
4	ANÁLISIS DE LEGALIDAD. Aprecie:			
4.1.	La institución otorga vacaciones y permisos establecidos en la ley			
4.2.	La institución cuenta con la resolución de funcionamiento			
4.3.	La institución cumple con otra legislación aplicable por la naturaleza de sus actividades			
	(X)			