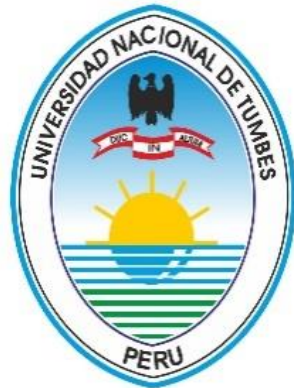


UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



La cultura organizacional en la gestión de una institución educativa.

Monografía.

Para optar el Título de Segunda especialidad profesional de Investigación y
Gestión Educativa

Autor:

Jorge Eduardo Godos Palacios

Piura – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



La cultura organizacional en la gestión de una institución educativa.

Monografía aprobada en forma y estilo por:

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (presidente)

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)

Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

Piura – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



La cultura organizacional en la gestión de una institución educativa.

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido
y forma

Jorge Eduardo Godos Palacios (Autor)

.....

Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

.....

Piura – Perú

2019



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Piura, a quince días del mes de febrero del año dos mil veinte, se reunieron en el colegio Pontificio, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Segundo Alburquerque Silva, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *La cultura organizacional en la gestión de una institución educativa*, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa al señor (a) **GODOS PALACIOS JORGE EDUARDO**.

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de **dieciocho (18)**.

Por tanto, **GODOS PALACIOS JORGE EDUARDO**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las trece horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva
Presidente del Jurado

Dr. Andy Roldán Figueroa Cárdena
Secretario del Jurado

Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado

INDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I.	
ANTECEDENTES DE ESTUDIOS.	
1.1. Antecedentes Internacionales.	9
1.2. Antecedentes Nacionales.	11
CAPITULO II.	
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN.	
2.1. Cultura Organizacional	16
2.2. Calidad Educativa.	17
2.3. Planificación Estratégica	18
2.4. Factores para una educación de calidad	19
CAPITULO III	
GESTION EDUCATIVA EN LA CALIDAD EDUCATIVA	
3.1. Gestión pedagógica	20
3.2. Objetivos de la gestión educativa	21
3.3. Tipos de Gestión Educativa	24
3.4. Cultura organizacional en las instituciones educativas.	25
CONCUSIONES	27
RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS CITADAS.	29
ANEXOS	32

RESUMEN

El presente trabajo académico, describe significativamente la cultura organizacional en la gestión de una Institución Educativa, se tiene aportes teóricos importantes sobre la calidad, se plantea una investigación bibliográfica utilizando referencias bibliográficas de tipo virtual y el análisis documental, con la revisión de la información se pudo generar una propuesta de programa estratégico de valores organizacionales para mejorar la calidad educativa de la I.E, el mismo que es de mucha utilidad en la gestión educativa.

Palabras Clave: Calidad educativa, clima organizacional, programa estratégico.

ABSTRACT

This academic work significantly describes the organizational culture in the management of an Educational Institution, it has important theoretical contributions on quality, a bibliographic investigation is proposed using virtual bibliographic references and documentary analysis, with the review of the information it was able to generate a proposal for a strategic program of organizational values to improve the educational quality of EI, which is very useful in educational management.

Keywords: Educational quality, organizational climate, strategic program.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un conjunto acciones que tiene rasgos distintos tanto materiales como espirituales, intelectuales y afectivos que forman parte de una sociedad, etnia o grupo social a parte de todo lo que conlleva al mejor conocimiento de cultura como también las artes y letras, modos y estados de vida, derechos del ser humano, valores, tradiciones y costumbres.

La cultura es uno de los factores importantes en los que sirve para promover la paz, convivencia y desenvolvimiento social, también se le entiende como una evaluación espiritual que junto a elemento de identidad sea de la sociedad que la conforma, es fuente de enraizamiento y soporte de una gran diversificación para ingreso y riqueza material como también alimento de la costumbre e ideología de quienes tienen a la cultura como sustentatorio para sus ideales.

La cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”, dejando en claro que la organización ayuda de manera comunitaria al orden en nuestro esquema mental y llevado a la práctica teniendo como base nuestras creencias y situaciones que conllevan al mejoramiento de cualquier estructura que tengamos a ejecutar en bienestar de nuestros objetivos. (Chiavenato, 1989).

Según Koontz H. (1994, p. 87) la cultura organizacional es un registro de comportamientos sociales, de creencias compartidas y valores en común con los demás miembros de ciertas comunidades o sociedades.

Implica también el compartir de aprendizajes transmitiendo conocimientos junto a esquemas de comportamiento a lo largo de un periodo permitiendo que la cultura

organizacional sea bastante estable entre comunidades y/o sociedades evitando que no sea cambiado con rapidez, sino que, se mantiene según lo establecido por la ideología de ciertas comunidades.

El presente trabajo se justifica, primero que se pretende efectuar un aporte de carácter teórico que implica evidencia empírica; ayudar al esclarecimiento de la cultura organizacional, la misma que consta de dos puntos de impacto, el conceptual y el operacional. El conceptual por medio de una revisión sistemática de las principales definiciones, en tanto que la operacional por medio de inspeccionar las dimensiones que han sido incluidas por los autores para ser evaluado.

Así también se aclara la realidad de la importancia del buen esquema organizacional dentro del ámbito educativo, para que las mejoras se visualicen en el aspecto formativo de las y los estudiantes cuyo objetivo principal de la gestión educativa; involucra el uso de nuevas tecnologías, modelos y procesos pedagógicos, de una buena comunicación oportuna dentro de las instituciones educativas , maneja como clave la organización, fundamental dentro del mantenimiento institucional debido al manejo e intercambio de información entre niveles.

La finalidad que se busca en este aporte, es diseñar una herramienta para la toma de decisiones, por parte de los directivos, así como para cada miembro de una Institución Educativa, alimenta nuestro conocimiento con respecto a la gestión educativa en mejora y beneficio de la educación, contribuyendo con información relevante para el apoyo de la implementación de acciones a la mejora de conflictos y evitar posibles resistencias al cambio.

De acuerdo a los planteamientos hechos, se presentan los siguientes objetivos:

Objetivo General.

Describirla la importancia de la cultura organizacional en la calidad de la gestión educativa.

Objetivos Específicos.

Describir antecedentes de aportes de trabajos realizados sobre la cultura organizacional en la Instituciones Educativas.

Conocer las bases teóricas sobre cultura organizacional.

Describir las bases teóricas sobre gestión educativa.

El trabajo presentado contiene los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, describe antecedentes de estudios de trabajos realizados en diferentes investigaciones que detallan la importancia de la cultura organizacional en la gestión educativa.

En el capítulo II, se brindan los aportes teóricos sobre la cultura organizacional y su relevancia en el aspecto educativo.

En el capítulo III, se explican las definiciones teóricas sobre la gestión educativa e importancia en la calidad educativa.

Así también se explican las conclusiones a las que se ha llegado en este trabajo, como también las recomendaciones y referencias citadas.

CAPITULO I.

ANTECEDENTES DE ESTUDIOS.

1.1. Antecedentes Internacionales.

Gonzales (2016), en su tesis *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas*, evidencia en el Municipio de Pereira, de la Universidad Nacional de Colombia, para optar al grado de Magíster en Administración. El objeto de estudio fue establecer que entre la cultura organizacional existe una relación con el desempeño en las instituciones educativas estudiadas en el municipio de Pereira. La metodología empleada fue descriptiva y correlacional. La muestra estuvo conformada por 25 instituciones educativas, divididas en 19 públicas y 6 privadas. El instrumento fue elaborado por el autor a partir del modelo cultural de Cameron y Quinn (2011) y el otro fue el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE). Se concluyó que existe entre la cultura organizacional un impacto positivo y significativo con el desempeño de las instituciones educativas estudiadas. Se puede afirmar que entre la cultura organizacional y el desempeño existe una relación significativa, pero cuando la cultura es abordada en sus diferentes tipologías, solo la cultura clan y adhocrática se relaciona con el desempeño docente.

Oriendah (2014), en su estudio titulado *Influencia de la cultura organizacional en el trabajo de los docentes, compromiso con las escuelas primarias públicas de Ndhiwa subCondado, Kenia*, para optar el grado de Maestría en Educación. El objetivo fue investigar la influencia de la cultura organizacional y el compromiso del docente en las escuelas primarias públicas. El diseño utilizado fue descriptivo. La muestra fue 196 docentes mediante muestreo aleatorio de una población de 224. Concluyó que la cultura organizacional tiene influencia en los docentes y su compromiso laboral de las escuelas primarias públicas y que el 97,8% de los maestros en el sub-condado Ndhiwa están altamente comprometidos con su trabajo. Todos los docentes que trabajan en el sub-condado de Ndhiwa son altamente calificados y están identificados por sus escuelas y el 90,5% de los docentes están involucrados en la toma de decisiones e independencia del

docente. Esta investigación demuestra que los docentes se encuentran motivados, lo que influye positivamente en su compromiso laboral, además mejora la cultura de trabajo y espíritu de equipo, debido a que se sienten respetados y reconocidos por su institución.

Makau (2014), en su investigación *Influencia de la cultura organizacional en el trabajo de los docentes y compromiso en escuelas primarias del distrito central de Mwingi, Kenia*, de la Universidad de Nairobi, para optar al grado de Maestro de Educación en Administración. Empleó un diseño correlacional descriptivo. El objetivo fue investigar la cultura organizacional y su influencia con el compromiso laboral docente en las escuelas primarias del distrito central de Mwingi, Kenia. La muestra utilizada fue de 137 maestros. Se aplicó un cuestionario tipo Likert, con la finalidad de buscar la opinión de los docentes. Se concluyó que los docentes al sentir confianza en la gestión les permiten expresar sus puntos de vista y contribuir a discusiones sobre temas relacionados con la escuela. Los directivos reconocieron el trabajo del docente, siendo una inspiración para la gestión de cambio de la escuela. Este estudio evidenció que una gestión que inspira confianza a sus docentes permite un alto desempeño laboral en la escuela, dado que se sienten orgullosos de trabajar en esa institución, quienes están dispuestos a poner mayor esfuerzo para ayudar a que la escuela sea exitosa, comprometiéndose a difundir los aspectos positivos de ella.

Paulachan (2014), en su tesis titulada *Efecto de la cultura organizacional y el rendimiento de aceptabilidad social de las instituciones educativas autofinanciadas*, con especial referencia a universidades de Ingeniería en ciudades de Kerala y Karnataka, de la Universidad de Patil, la India, para optar al grado de Doctor en Filosofía en Administración de Empresas. El objetivo fue estudiar la cultura organizacional de la ingeniería del autofinanciamiento privado. Realizó un estudio descriptivo. El muestreo fue aleatorio estratificado y la muestra se realizó con 2250 personas. Concluyó que existe asociación significativa entre el nivel de cultura y el estado de los encuestados de las cuatro ciudades, donde el rendimiento de aceptabilidad en Karnataka es mayor que el de Kerala, significando que Karnataka tiene una mejor cultura organizacional que Kerala. Con respecto a los factores demográficos, hay diferencia en el nivel de cultura organizacional entre los grupos de edad, calificaciones y designaciones en los dos

estados de Karnataka y Kerala. Respecto del género en los dos estados de Karnataka y Kerala, no se encontró diferencias en el nivel de cultura organizacional; se encuentra que el nivel de desempeño organizacional es mejor para el estado de Karnataka en comparación con Kerala. En la investigación, solo hay diferencias entre la cultura organizacional y la aceptabilidad social entre la población de las dos ciudades estudiadas.

Ángulo (2013), en la investigación Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas, en la Universidad de Valladolid, España, para optar al grado de Doctor, el principal objetivo fue analizar las posibles relaciones existentes entre clima laboral, liderazgo, cultura organizacional y eficacia de centros educativos, así como la relación entre el ámbito cognitivo y relacional del alumnado, también es estudiado el desarrollo satisfactorio de tareas por parte del profesorado en educación secundaria obligatoria, además de conocer las percepciones del docente respecto del clima laboral, cultura organizacional, liderazgo y eficacia. Realizó un trabajo no experimental, descriptivo, con una intención de una investigación correlacional. Tuvo una población de 188765 entre estudiantes, profesores y centros, optando por una muestra de 2823. Construyó tres instrumentos para cultura, clima y satisfacción laboral, liderazgo y convivencia. Las conclusiones obtenidas avalan la relación entre el liderazgo y cultura en todas las dimensiones como el apoyo, carisma y animación al cambio con las relaciones humanas, además la cultura y sus dimensiones ejercen influencia de una correlación positiva entre cultura y rendimiento, especialmente en compromiso, comunicación y reconocimiento de esfuerzo.

1.2. Antecedentes Nacionales.

Rodríguez (2017), en su tesis Desempeño docente y el logro de aprendizaje en el área de Comunicación en las instituciones educativas de Chaclacayo en el 2015, para optar al grado de Magíster en Educación por la UNMSM, Lima. El objetivo fue determinar que entre el desempeño docente de comunicación existe una relación con el logro de aprendizaje de los estudiantes de quinto grado de secundaria. Realizó una investigación tipo básica, con una metodología de diseño no experimental, transaccional

de nivel descriptivo correlacional. Trabajó con un muestreo probabilístico de 253 estudiantes de la red 18, Ugel 6, de una población de 736 estudiantes del quinto de secundaria de EBR. El instrumento aplicado fue adaptado del marco de desempeño docente. Concluyó que entre el desempeño docente en Comunicación y el logro de aprendizaje de los estudiantes de quinto de secundaria de las instituciones educativas existe una relación positiva ($r = .812$) y significativa ($p=.00$), además las dimensiones: preparación de docentes de Comunicación para el aprendizaje, enseñanza del docente para el aprendizaje, participación del docente en la gestión de la escuela articulada y la comunidad, desarrollo de la profesionalidad e identidad docente y el logro de aprendizaje tienen una relación positiva y significativa. El resultado evidencia una relación directamente proporcional dado que, a mayor desempeño de los docentes del área de Comunicación, mayor es el logro del aprendizaje de los estudiantes, siendo el estudio enfocado desde el punto de vista del estudiante.

Mamani (2016), en su estudio sobre la Cultura Organizacional y su Influencia en el desempeño docente de las IEP de la zona urbana de la ciudad de Ayavirí, 2014, para optar al grado de Magíster en Educación por la Universidad Nacional del Altiplano en Puno, propuso como objetivo general, determinar la relación de la cultura organizacional en el desempeño docente de las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayavirí, 2014. Empleó la metodología descriptivo correlacional, no experimental transversal, utilizó el muestreo no probabilístico de tipo intencional eligiendo 50 docentes de una población de 145. Esta investigación usó el instrumento OCAI para la variable cultura organizacional creado por Cameron y Quinn; y para la medición de la variable desempeño docente, se empleó un instrumento adaptado del manual del Marco del buen desempeño docente (Minedu, Perú). Concluyó que existe una correlación moderada pero significativa al 99% que confirma una correlación entre ambas variables; que solo la dimensión del liderazgo organizacional tiene relación con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, que todas las dimensiones de la cultura organizacional, a excepción de las características dominantes, establecen una relación con el desempeño docente en la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes; que existe una relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la participación en la gestión de la escuela; que solo en dos dimensiones cohesión organizacional y énfasis estratégico de la variable cultura organizacional se relacionan con la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la

identidad docente. El resultado de la investigación demuestra que existe una correlación moderada entre la cultura organizacional y el desempeño docente, evidenciándose que en algunas de las dimensiones de la cultura organizacional no se llegan a relacionar con algunas dimensiones del desempeño docente.

Miranda (2016), en la tesis *Influencia del liderazgo en la cultura organizacional del colegio de ciencias Lord Kelvin*, para optar al grado de Maestro por la Universidad Privada Antenor Orrego. Su objetivo fue demostrar la influencia entre las variables liderazgo y la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin. La metodología fue tipo básica, explicativa, con un método inductivo – deductivo, analítico – sintético. Se consideró una población de 84 personas entre docentes y personal administrativo, muestra obtenida por muestreo no probabilístico estratificado. Los instrumentos usados fueron para hallar la percepción de la cultura organizacional y un test para identificar la capacidad de liderazgo. Al contrastar la prueba de hipótesis, se llegó a la conclusión de que el tipo de cultura organizacional existente en la I. E. es fuerte ya que más del 50% de docentes y administrativos se sienten identificados con su institución educativa, además existe una correlación significativa entre la influencia del liderazgo y cultura organizacional. Se concluyó que existe en la I.E. una cultura organizacional fuerte. Cabe señalar que en esta investigación existen grupos diferentes de estudio dado que están involucrados el personal administrativo, cuya función difiere del desempeño de los docentes.

Cerna (2015), realizó su tesis titulada *El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de Almacenes Generales de la ciudad de Cajamarca*, para optar al grado de Magíster en Dirección y Gestión del Talento Humano, por la Universidad Privada del Norte, con el objetivo de determinar la influencia entre el estilo de liderazgo de los gerentes y el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca. El diseño metodológico fue no experimental transversal, de nivel correlacional y de tipo básica. La población total corresponde a dos gerentes y 14 trabajadores de la empresa. En este estudio se obtiene como resultado un coeficiente de correlación de +0.4966. Se concluyó que la hipótesis general se confirma, que el estilo de liderazgo de los gerentes influye directa y significativamente en el desempeño laboral del personal en una empresa, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo de

los gerentes se obtienen valores altos en el nivel de desempeño del personal. El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario. El estudio evidencia que hay una relación directa entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral.

Rúa (2014), en su tesis titulada La cultura organizacional y el desempeño docente desde la perspectiva estudiantil en la Red Educativa N° 11, San Juan de Lurigancho, 2014, 20 por la Universidad César Vallejo, para optar al grado académico de Doctor en Administración de la Educación, planteó su objetivo principal que existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente desde la perspectiva estudiantil en la Red Educativa N° 11, San Juan de Lurigancho, 2014. La muestra fue de 1029 estudiantes del nivel secundario de los últimos grados, en siete instituciones educativas públicas. El diseño fue correlacional. Se empleó un instrumento para cada variable, validado por medio de juicio de expertos. Se concluyó que la hipótesis principal confirma que existe una relación directa entre la cultura organizacional con el desempeño docente. Los resultados contrastan a cada dimensión del desempeño docente con la cultura organizacional evidenciando que la dimensión estrategias didácticas tiene un grado de correlación directa más significativo, seguido de la dimensión evaluación del desempeño docente; la dimensión ambiente de aprendizaje presenta una correlación muy débil con la cultura organizacional. Esta investigación demostró que existe un nivel adecuado de cultura organizacional con respecto al desempeño docente, percibidos por estudiantes de los últimos años de secundaria.

CAPITULO II.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN.

2.1. Cultura Organizacional

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Definición del término.

- **Granell**, (1997) “define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas.”
- **García y Dolan**, (1997) “definen la cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual”
- De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica.
- La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.
- Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

2.2. Calidad Educativa.

Hoy en día, todos somos diariamente víctimas de fallos en el nivel de la calidad, por ejemplo: usamos autobuses que circulan con retraso, asistimos a espectáculos culturales o sociales que no comienzan a tiempo, o que satisfacción nos proporcionaría la reducción de la factura de un restaurante, cuando el almuerzo realizado allí causó un desastre social por culpa de fallos en el nivel de la calidad (entiéndase por ello mala atención al público, mala preparación de La comida, servir los alimentos fuera de hora.) La pérdida siempre la soporta el usuario por la falta de calidad.

El proceso comienza con la satisfacción del cliente, es aquí donde interviene la gestión de la calidad para brindarle al cliente un adecuado servicio.

El mensaje de la calidad debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores (Profesores).
- Los Proveedores (Padres).
- Los Clientes (Alumnos).

Los fundamentos de la calidad son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad
- El trabajo bien hecho.
- La mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.

- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

La calidad es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado.

2.3. Planificación Estratégica

Linares, (sf) indica que la Planificación Estratégica de la calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar

responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica son:

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la institución define para el logro de la visión.

2.4. Factores para una educación de calidad

Para que la educación pueda alcanzar niveles apropiados de calidad, se debe tener en cuenta aportes importantes como apoyo, estos son básicamente elementales a los que los gobiernos de turno deben brindar mucha atención, podemos de varios mencionar los siguientes:

- La educación es importante factor de crecimiento económico.
- La educación es un medio eficiente y justo de promoción personal.
- La Educación constituye una fuerza de movilidad social.

CAPITULO III

GESTION EDUCATIVA EN LA CALIDAD EDUCATIVA

3.1. Gestión pedagógica

Constituye un tercero del sistema de gestión de las instituciones educativas dentro del área pedagógica, como un componente de mayor reconocimiento ya que con su ayuda sorprende los pocos trabajos existentes que ayudan a distinguir claramente su dimensión de carácter pedagógico e instancia de gestión.

El fenómeno pedagógico se caracteriza por la relación entre los factores educacionales que son considerables especialmente entre profesores, alumnos y medios en el marco del proceso enseñanza aprendizaje o proceso docente educativo, manejando de esta manera una relación importante para el crecimiento del prestigio educativo.

Marcelo & Cajal (2005, p31), en la realización y plasmación del currículo de la institución educativo es lo mismo que hablar de la plasmación y realización del componente didáctico manifestando también que la realización del proceso de enseñanza aprendizaje complementa a lo que se obtiene tras el trabajo de la realización del plan de trabajo.

En la Ley N.º 29062 Art. 8 dice: “Gestión Pedagógica: comprende tanto a los profesores que ejercen funciones de enseñanza en el aula y actividades curriculares complementarias al interior de la Institución Educativa y en la comunidad, como a los que realizan orientación y consejería estudiantil, coordinación, jefatura, asesoría y formación entre pares. Restablécele el cargo y función de coordinación académica en las áreas de formación establecidas en el plan curricular”.

La gestión pedagógica se refiere a la acción del docente dentro de la institución educativa en general y en el aula en particular.

Las actividades que desarrolla son:

- ✓ La programación curricular.
- ✓ La enseñanza en el aula

- ✓ Las estrategias didácticas.

En estos dos componentes del fenómeno pedagógico responden a la conducción y manejo en donde se destaca el diseño planificación y formulación, así como también lo que concierne a la organización. Los componentes básicos de la gestión pedagógica no son los fenómenos curriculares y didácticos sino los procesos de gestión que se requieren dentro de la conducción, manejo y orientación en beneficio de la cultura educacional e institución educativa enrolando la importancia y responsabilidad de lo que se forma los puntos importantes de la gestión pedagógica y organización.

Para (Alaets – Celats, 1998) “Es una técnica utilizada como modelo alternativo de intervención en trabajo social, como gerencia diferenciada”. (Muñoz, 1995) considera la gerencia social “como un modelo administrativo que permite gestionar las acciones sociales dentro del marco de eficiencia, eficacia e impacto, que aporta elementos gerenciales que pueden ser aplicados a cualquier institución, ya que no es un proyecto político, sino un modelo gerencial que recupera elementos y tendencias de la administración moderna y la gerencia de servicios”.

3.2. Objetivos de la gestión educativa

Según la Ley General de Educación 28044 señala que son objetivos de la gestión educativa los siguientes:

- La institución educativa es una comunidad de aprendizaje que se encarga de lograr una excelente calidad educativa para con los estudiantes, por lo tanto, su primer objetivo es el de desarrollar este pensamiento para poder entender el verdadero significado de gestión.
- Fortalece la capacidad de decisiones para con las instituciones educativas actuando con autonomía tanto pedagógica como administrativa. Las funciones se rigen por principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad, compañerismo y concurrencia.
- Asegura la coherencia por parte de las disposiciones administrativas como la de los empleadores a las decisiones que se toman de carácter pedagógico.

- Un excelente manejo eficaz, eficiente e innovador en las instituciones educativas conduciendo a la calidad de la excelencia educativa como trabajo responsable y comunitario de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Se preocupa por desarrollar liderazgos democráticos como espejo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa en bienestar de buscar una autonomía con responsabilidad.
- Colabora en la articulación intersectorial asegurándose que los procesos de gestión se manejen dentro del marco de una política de desarrollo integral del país de referencia.
- Se promueve la participación educativa de una manera conjunta involucrando a todos los entes educativos en aras de mejorar la calidad educativa con una buena gestión y organización.
- Articular las instituciones educativas para que puedan desarrollar relaciones de cooperación y solidaridad con sus pares.
- Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas favoreciendo la transparencia y el libre acceso de la información por parte de quienes quieran y tomen en serio el trabajo que se realice en la institución y comunidad educativa.
- Participar y respetar el efectivo funcionamiento de los mecanismos previniendo y sancionar actos de corrupción en la gestión.
- Incentivar el monitoreo constante y evaluación permanente que ayude a garantizar el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución educativa apoyando u orientando a las partes educativas en bienestar de los logros y objetivos de la institución educativa.

Características

- **Es un proceso dinamizador:**

La gestión educativa como conjunto de procedimientos y técnicas que hace posible los mecanismos adecuados para una constante innovación dentro de la conducción de las empresas e instituciones educativas en la gestión educativa como modelo de aprendizaje para ambas partes de sector educativo.

- **Es un proceso sistemático**

Los procedimientos, técnicas e instrumentos como también las estrategias de gestión educativa ayudan en conjunto de elementos que estén conectados entre sí como manera de lograr propósitos y fines de las instituciones educativas. El respeto y buen uso de las presentes herramientas es de suma importancia para poder lograr un buen manejo institucional dentro de la organización y gestión educativa.

- **Es un proceso flexible**

Se debe ser flexible adaptándose a distintas características sociales y culturales que se muestran alrededor de la institución educativa teniendo en cuenta que es un sistema de estrategias, métodos y técnicas. De esta manera está abierta a distintos cambios en mejora de la ideología educativa en bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo a administrativos como docentes.

- **Se sustenta más en la coordinación que en la imposición**

Que mejor que dialogar pues por intermedio de la comunicación existe una buena manera de coordinar para dejar clara los puntos en donde se necesite mayor cambio y concentración para optar por buenas por mejoras teniendo en cuenta que la coordinación es una herramienta clave en la conducción y dirección de las instituciones educativas. Una buena gestión basada en esta estrategia tendrá mayor éxito.

- **Componentes de la gestión educativa**

- Principios de la gestión.
- Estructura organizativa: organigrama, manual de organización y funciones, manual de procedimientos administrativos.
- Proceso de gestión.
- Áreas básicas:
 - ✓ Institucional.
 - ✓ Pedagógica.

- ✓ Administrativa.
- Valores y objetivos de la institución educativa.
- Clima institucional.

En los actuales tiempos se impone nuevos retos para la administración educativa teniendo en cuenta que este nuevo escenario la gestión educativa es para poder administrar contemplando el uso de las herramientas y técnicas usadas para utilizar la ciencia administrativa en todos los campos de este sector importante para el crecimiento educativo de los menores.

3.3. Tipos de Gestión Educativa

Dentro de ellas mencionaremos las siguientes:

- Gestión educativa de carácter integral.
- Integra varias gestiones como: la dimensión pedagógica-curricular, la organización operativa, la financiera administrativa y la comunitaria.
- Gestión educativa de carácter sistémico y con autonomía relativa
- Gestión educativa con carácter participativo
- Gestión educativa con carácter proactivo
- Gestión educativa centrada en procesos y resultado.

El poder en la gestión

- ✓ Es un modo de acción que se ejerce cotidianamente en las prácticas educativas.
- ✓ En cada uno de los niveles se genera relaciones de fuerza que hay que resolver a diario.
- ✓ El poder puede ser monolítico y rígido y participativo o cogestor. Las características del último son:
- ✓ Efecto transformador, deseo de reconocimiento, asimetría en las relaciones, funciones productivas, etc.

En cuanto a la complejidad de la gestión educativa, el estudio debe ser objeto de un enfoque distinto al tono con una concepción sistemática. Calero (2005, p. 75) en

la gestión educativa no es solamente gestionar aspectos alejados sino, tener en cuenta que tras diferentes componentes dentro del sistema escolar se dan múltiples interrelaciones necesarias para comprender y mejorar la personalidad y el carácter del alumno consolidando de esta manera el trabajo del maestro en unión a una buena gestión administrativa, educativa y directiva que es lo que juntos complementan a una excelente ideología educativa en el marco del crecimiento intelectual de los estudiantes.

Rubros de la gestión de la docencia

- La gestión del currículo. - comprende el desarrollo curricular.
- Gestión de asuntos estudiantiles. - tareas asociadas a la atención de estudiantes.
- Gestión de personal docente. - desarrollo del cuerpo docente.
- Gestión de recursos materiales. - determinar necesidades y el uso de recursos de infraestructura.
- Gestión de recursos de información. - lograr el acceso y uso de bibliotecas y recursos informáticos, redes interactivas, correo electrónico.
- Gestión de funcionamiento administrativo y de organización de apoyo a la docencia. -. aplicación de métodos de planificación, administración y evaluación organizacional.

3.4. Cultura organizacional en las instituciones educativas.

Como bien se estipula, la cultura organizacional se rige en la manera de cómo podemos llevar a cabo lo que tenemos en mente a la práctica llevándolo también y siendo conocedores del aspecto pedagógico que conlleva a las estrategias y sus cumplimientos en beneficio de distintas partes.

Como se dijo anteriormente una buena gestión educativa va de la mano con la organización de quienes forman parte de la comunidad educativa en bienestar de quienes reciben por parte de los docentes, a ello lleva una tarea complementaria entre distintas partes en donde la capacidad de liderazgo de quien ejerce la dirección sepa diferenciar el grado de conocimiento de las estrategias pedagógicas para poder implementar tras los

monitoreos o evaluaciones a fin de afinar el trabajo pedagógico y preparación de los maestros.

Para entender la organización en primer lugar debemos saber con qué herramientas contamos y que es lo necesario de implementar, toda institución educativa se rige a normas y de las cuales se deben plasmar no como un objeto de mandato sino como pasos para encontrar en ellas el mejor alimento de nuestros conocimientos en donde se imparten los conocimientos, que, por cierto, estas reglas son las que diferencian a las distintas instituciones educativas.

Se debe manejar en mente siempre la importancia del porque es necesario que como parte de la institución educativa se brinda, y es una excelente labor de compartir conocimientos en vísperas a una excelente preparación a la vida profesional o pre profesional del estudiante. La capacitación constante del personal administrativo como docente es necesaria debido a que en ella reposan distintas situaciones de mejoramiento de la calidad educativa de manera idónea y viceversa.

CONCLUSIONES

Primero. La cultura organizacional es uno de los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta en el sector educativo, los directores de la Instituciones Educativas, deben ser los líderes que fomenten una adecuada administración con la finalidad de brindar una educación de calidad, esto

permitirá tener elevados estándares en la enseñanza y aseguraría que se formen ciudadanos con un alto nivel social.

Segundo. Los estudios de trabajos de investigación tomados en este trabajo académico, brinda aportes muy importantes que detallan como debe trabajarse la parte organizativa y administrativa de las Instituciones Educativas, por ello es importante que los directores y docentes deben tener en cuenta las recomendaciones y resultados de los estudios para aplicarlos en su entorno educativo.

Tercero. La cultura organizacional, representa una de las formas mas importantes que van a garantizar una buena gestión en la educación, para ello se deben aplicar estrategias y actividades adecuadas en la que se busque en todo momento la calidad de la educación.

Cuarto. Los aspectos teóricos de la gestión educativa, brinda los conocimientos básicos que se deben tener en cuenta para para poder manejar aspectos importantes en la elaboración y administración de la educación fomentando la calidad educativa, esto ser de mucha ayuda para promover una buena política educativa en la Institución educativa.

RECOMENDACIONES

Se plantean las siguientes recomendaciones:

- Que se promueva en todo momento un bien Clima teniendo en cuenta la cultura organizacional, involucrando diversos elementos como la planificación de los

recursos tanto físicos como financieros, el reconocimiento del talento humano y las dinámicas institucionales, incide en las formas como se establece la cultura organizacional, ya que esta última hace referencia a las formas como las instituciones asumen su cotidianidad.

- Promover talleres educativos en la que se fomente la mejora en los aspectos educativos ofertándose capacitaciones constantes a los docentes con motivaciones o premios que los motiven a mejorar en su desempeño profesional.

REFERENCIAS CITADAS.

- Aguilar, (2007) La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas – Tesis doctoral. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Dpto. de Periodismo. Universidad de Málaga.
- Angulo, J. (2013). Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas (tesis doctoral). Universidad Valladolid, España.
- Bejarano, A. (2012). Gestión Educativa: Retos, fundamentos y competencias. Facultad de educación. Especialización en pedagogía para la docencia universitaria. Fundación Universitaria del área Andina. Bogotá.
- Bueno, E. (1999). “Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual”, Boletín del club Intellect, nº 1. Madrid.
- Cerna, K. (2015). El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca (tesis de maestría). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Chales, (1983). Goods of Management. Souvenir Press. Existe traducción al español: Los dioses de la Administración México, DF: Limusa.
- Chiavenato, (2001). Administración: teoría, proceso y práctica. 3ª ed. Bogotá,
- Chiavenato, (2005). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill, 2005.
- Collado, (2012.) La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, 2012.
- Cordero, Borjas Y García (2008). Knowledge Management and work teams: Observatorio Laboral Revista Venezolana, Pág. (43-64).

- Cruz Kronfly, (2003) El lado inhumano de las organizaciones. Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la Administración. Editorial McGraw Hill, 2003.
- Delgado, (1990) La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. Caracas
- Gonzales, J. (2016). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en Instituciones Educativas. Evidencia en el Municipio de Pereira (tesis de maestría). Manizales, Colombia: Universidad de Colombia.
- Hellriegel Don, (2009). Comportamiento Organizacional. 12a Edición. p- 4. Cengage Learning Editores. Méjico
- Kreps, (1992), Learning Mixed Equilibrium, Working papers 92-13, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Department of Economics. Document
- Makau, B. (2014). Influencia de la cultura organizacional en el trabajo de los maestros compromiso en escuelas primarias del distrito central de Mwingi, Kenia (tesis de maestría). Kenia: Universidad de Nairobi.
- Mamani, L. (2016). Influencia de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Red N°.04 - Ventanilla, 2015 (tesis de maestría). Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- María Guadalupe García, (2001) Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato.
- María José Bueno Monreal, (1996) Hacia una perspectiva comunicativa de los procesos educativos, Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, ISSN 1134-3478, N° 7, 1996 (Ejemplar dedicado a: Hacia un consumo "inteligente" de la comunicación), págs. 140-Source: OAI
- Mcgraw- 2001. 415 p. ISBN 958-41-0161-7.
- Miranda, S. (2016). Influencia del liderazgo en la cultura organizacional del colegio de ciencias Lord Kelvin (Tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

- Molina, (2004): 2 s. f. - Revista Universidad & Empresa, 2007 - revistas.urosario.edu.co.
- Oriendah, F. (2014). Influencia de la cultura organizacional en el trabajo de los maestros, compromiso con las escuelas primarias públicas de Ndhiwa sub-condado, kenia (Tesis de maestría). Universidad de Nairobi, Kenia.
- Pasquali, A. (1980) Comprender la comunicación (comunicación educativa) monte Ávila editores (1 de enero de 1980)
- Paulachan, P. (2014). Impacto de la cultura organizacional y el rendimiento en la aceptabilidad social de las escuelas privadas de auto financiación en karnataka y kerala (Tesis doctoral). Universidad DY Patil, Navi Mumbai, India.
- Rodríguez, M. (2017). El desempeño Docente y el logro de aprendizaje en el área de Comunicación en las instituciones educativas de Chaclacayo en el 2015 (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Rúa, J. (2014). La cultura organizacional y el desempeño docente desde la perspectiva estudiantil en la Red N.º 11- San Juan de Lurigancho 2014 (Tesis de doctorado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Shein, (1988). La cultura empresarial y EL liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes; 1988

ANEXOS

PROGRAMA ESTRATÉGICO EN VALORES ORGANIZACIONALES EN LA IE “SAN MARTIN DE PORRAS” SULLANA-PIURA.

Los tres primeros grandes pasos del pensamiento estratégico: la declaración de Valores, la Misión y la Visión, aun cuando representan aspectos bastantes conocidos, cabe destacar los frecuentes errores, el valor significativo de estas formulaciones, su lugar central dentro de la gestión estratégica. Se hace difícil imaginar documentos con mayor valor estratégico y tan internamente entrelazados como la declaración de valores estratégicos, misión y visión. Este trabajo explora exhaustivamente todo el proceso de elaboración de dichas declaraciones, ejemplos prácticos y alertas precisas constituyen su contenido.

Valores Estratégicos

La gestión cotidiana de Instituciones Educativas, como debiera esperarse, a sus valores estratégicos. Estos no están siquiera definidos la mayoría de las veces. Quizás alguien los confunda con los valores plasmados en el código ético o de conducta de la organización, aquellos modos de conducta deseados que vienen a moldear la cultura organizacional.

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

Veamos un conjunto de distintos valores que se consideran útiles:

Excelencia operacional

El concepto de eficacia de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial. Reingeniería, Normas ISO, Informe COSO, Perfeccionamiento Empresarial..., todos estos modelos y más exigen una amplia y racional capacidad de respuesta por parte de la organización. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones.

Capacidad de aprendizaje

La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, donde toda la empresa y en especial la Alta Dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial. Probablemente estamos hablando de un valor estratégico universal.

Recursos Humanos

Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total. Para aquellas organizaciones que operan fundamentalmente con el capital intelectual de su gente, este valor puede tener un carácter marcadamente estratégico.

Ética

Es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.

Calidad

Igual que la ética, este también es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.

Innovación

Es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos. Estar en el “punto crítico” implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas. Esta es la característica de muchas industrias pioneras en el terreno de la Informática.

Estructura organizativa

La valoración de una estructura abierta, descentralizada, con un mínimo de control; o la centralización con la mayoría de las decisiones importantes tomadas a los niveles superiores de la jerarquía, son opciones que pueden tener en algunas empresas un verdadero peso estratégico.

Cada valor recogido en la lista resultante del análisis que hagamos necesita concretarse en una frase breve (declaración de valor) que establezca la posición de la empresa respecto a este. Asimismo, debe ser estimulante la manera de expresarlo.

Muchos slogans de empresas no son otra cosa que la declaración de un valor estratégico muy especial con el que esperan posicionarse en la mente de los consumidores.

Se entiende la relevancia de los valores estratégicos, estos nos dicen lo que es importante para nosotros en términos de obtener ventaja competitiva. Si vamos a buscar una definición lo más comprensible posible diremos que son el respaldo cultural de todas nuestras decisiones y acciones estratégicas, el molde óptimo de nuestra conducta. En este sentido, los Valores Estratégicos constituyen un subconjunto muy peculiar y distintivo, por cuanto tejen la Cultura de la empresa, de Factores Críticos de Éxito.

¿Cómo llegamos a definir el listado de Valores Estratégicos?

Seguiremos el principio de trabajo en equipo, la búsqueda de consenso, y una buena manera es utilizar los hallazgos que hicimos durante el Diagnóstico Estratégico, así como emplear la relación anterior de valores a modo de lista de verificación.

Cada integrante del grupo trae sus respuestas por anticipado, por medio de una escala valorativa preferiblemente. Las respuestas se exponen una a la vez, se discuten sin juzgar su pertinencia o no, sólo nos permitimos la búsqueda de aclaraciones.

El debate posibilitará irnos aproximando sucesivamente al listado definitivo, bajo el criterio de seleccionar aquellos valores que mejor respalden a la empresa de cara al futuro. Siempre será posible y necesario enriquecer la propuesta previa al análisis con tantos valores como se entienda.

Misión

La declaración de valores estratégicos es en sí un logro significativo para la empresa, pero es tan sólo un paso muy importante en el camino. Una vez que tenemos acuerdo acerca de nuestros valores debemos concentrarnos en el correcto planteamiento de la misión de la empresa.

G. Morrisey (1995) afirma: “Sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el proceso de planeación” (Morrisey, Cap. 4)

¿Cómo preparamos nuestra declaración de misión?

Este es el lado técnico del asunto. Para empezar, es importante la presencia de un facilitador con experiencia, alguien sin un interés personal en el resultado sería ideal, que sea capaz de

permanecer neutral mientras recoge puntos de vistas distintos asegurando que ningún individuo domine la discusión, y que el grupo alcance un consenso, al menos de lo que valoran aceptable, respecto a los factores clave que deberán ser incluidos en la declaración de misión. Para esta reunión el equipo debe haber llegado a un acuerdo sobre sus valores estratégicos.

Es decisivo que cada integrante del equipo de trabajo (seis a diez personas sería el óptimo) traiga escritas sus respuestas a las preguntas anteriores. Para esto se puede confeccionar una hoja de trabajo estándar. Tengamos presente que estas preguntas están diseñadas para hacer que cada uno observe el panorama de toda la empresa más que concentrarse en sus propias áreas de responsabilidad.

Las respuestas serán rescritas de modo tal que sean visibles para todos y, de nuevo, las únicas preguntas y comentarios permitidos corresponderán a la aclaración de significados de las respuestas dadas, y no para juzgar la validez de las afirmaciones.

Visión

Ya antes quedo dicho que estrategia es igual a porvenir. Sin pensamiento futuro, sin prospectiva, es casi impensable hablar de estrategia, esta persigue expresamente “ampliar el horizonte de oportunidades de la empresa” (Morrisey, Cap. 6)

En este sentido la declaración de Visión es el tercer gran hito del pensamiento estratégico, es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra empresa a los ojos de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, etc. P. M. Senge, en su libro “La Quinta Disciplina” (1994) se refiere a la visión compartida como una de las “asignaturas obligatorias” de las organizaciones inteligentes.

¿Cómo ha de ser una declaración de visión bien formulada?

- Breve, de preferencia con menos de diez palabras
- Fácil de captar y recordar
- Inspiradora, planteando retos para su logro
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa

El punto de partida para definir la declaración de la visión es la evaluación de los valores estratégicos. Debemos comenzar por revisar las prioridades que establecimos para estos valores y determinar cuáles necesitan ser tratados en la visión.

La Visión es una declaración pensada para comunicarse ampliamente. “Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa” (Morrisey, Cap. 4) Con ella debemos inspirar a toda la organización y a nuestros clientes. Tarjetas de presentación, placas en la pared, boletines internos, informes anuales, orientación a nuevos trabajadores, manuales, pisapapeles, criterios para la determinación de nuevos proyectos, etc., son algunas de las vías y momentos para comunicar nuestra visión.





La cultura organizacional en la gestión de una institución educativa.

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	9%
2	www.monografias.com Fuente de Internet	4%
3	docslide.us Fuente de Internet	2%
4	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	issuu.com Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad de las Islas Baleares Trabajo del estudiante	<1%
8	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9 Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru <1 %
Trabajo del estudiante

10 repositorio.ucv.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

11 Submitted to UNAPEC <1 %
Trabajo del estudiante

12 Submitted to Universidad del Istmo de Panamá <1 %
Trabajo del estudiante

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Asesor.