

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
Dirección General De Investigación



FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

**PERCEPCIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN
INTELIGENTE EN LA I.E. N° 88047 “AUGUSTO
SALAZAR BONDY” – NUEVO CHIMBOTE**

John Ruiz Alvarado
Lucy Alayo Dávila
Alan Valverde Sarmiento
Boris Villanque Alegre
Machay Blas Rosa Julia

CHIMBOTE- PERÚ

2016

ÍNDICE

PALABRAS CLAVE-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	i
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
METODOLOGÍA DEL TRABAJO	7
RESULTADOS	9
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	21
CONCLUSIONES.....	24
RECOMENDACIONES.....	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25
AGRADECIMIENTO.....	25
ANEXOS.....	27

PALABRAS CLAVE:

Tema	Organización inteligente
Especialidad	Gestión administrativa

KEYWORD

Topic	Intelligent organization
Specialty	Administrative management

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

NIVELES	CODIGO	LINEA
CÓDIGOS PLAN NACIONAL	0201 0004	Gestión descentralizada
CÓDIGOS UNESCO	5802.99	

**PERCEPCIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN
INTELIGENTE EN LA I.E. N° 88047 "AUGUSTO
SALAZAR BONDY" – NUEVO CHIMBOTE**

**PERCEPTION ON THE INTELLIGENT
ORGANIZATION IN THE I.E. N ° 88047 "AUGUSTO
SALAZAR BONDY" - NEW CHIMBOTE**

Resumen

La presente investigación corresponde a un estudio descriptivo cuyo propósito es obtener información y analizar las percepciones del personal docente, administrativo y directivo sobre los cinco componentes de la organización inteligente: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

Se trabajó con toda la población que labora en la I.E. N° 88047 “Augusto Salazar Bondy”, conformado por 80 personas distribuidos entre el personal docente, directivo y administrativo.

Se administró un cuestionario como instrumento para recolectar la información; el mismo que fue sometido a juicio de expertos para obtener validez, posteriormente, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach para conocer su grado de confiabilidad.

Una vez tomado el cuestionario y recogida la información, esta se analizó y procesó utilizando el programa SPSS versión 21, el mismo que nos permitió determinar la percepción sobre los componentes de una organización inteligente.

Los resultados en relación a las cinco componentes de la organización inteligente que al sumar las categorías de “siempre” y “casi siempre”, se obtiene un 75% a favor de la percepción del desarrollo de la organización inteligente y “a veces” un 15%. Esto nos indica que los docentes que forman parte de la población tienen una percepción favorable desarrollo al respecto.

Abstract

The present research corresponds to a descriptive study whose purpose is to obtain information and analyze the perceptions of the teaching, administrative and managerial personnel on the five components of the intelligent organization: personal dominion, mental models, shared vision, team learning and Systemic thinking.

We worked with all the population working in the I.E. N ° 88047 "Augusto Salazar Bondy", made up of 80 people distributed among the teaching, management and administrative staff.

A questionnaire was administered as an instrument to collect the information; The same one that was submitted to the judgment of experts to obtain validity, later, the Cronbach Alpha coefficient was applied to know its degree of reliability.

Once the questionnaire was taken and the information collected, it was analyzed and processed using the SPSS version 21 program, which allowed us to determine the perception of the components of an intelligent organization.

The results in relation to the five components of the intelligent organization which, by adding the categories of "always" and "almost always", obtains 75% in favor of the perception of the development of the intelligent organization and "sometimes" a 15%. This indicates that the teachers who are part of the population have a favorable perception in this regard.

I. Introducción

En la presente investigación se tiene en cuenta lo fundamental sobre las investigaciones realizadas y así mismo las bases teóricas que sustentan los planteamientos del presente proyecto de investigación.

En consecuencia, no existen estudios específicos acerca del estudio de la Gestión Administrativa en instituciones educativas y su orientación a una organización inteligente. Sin embargo, a continuación, se citan algunas investigaciones relacionadas con el tema en cuestión.

En primer lugar, Pesca, Claudia (2008), en su investigación de Tesis Doctoral titulada “Hacia la redimensión de las organizaciones educativas. Una arquitectura organizacional inteligente (Aportes para la construcción de un nuevo Paradigma)”-Venezuela, compara a una Organización Educativa como una Arquitectura Organizacional Inteligente que, a la luz de este enfoque, debe recrearse en el apresto del descubrir, inventar y crear, como elementos útiles para dar paso a la Arquitectura.

Por lo tanto, se hace imperante accionar el arquetipo de Arquitectura de las Organizaciones Educativas Inteligentes Prospectivas, el cual se define como el proceso de edificación, construcción y de desarrollo sistémico-permanente de las áreas directrices: Cultura Organizacional, Gerencia del Conocimiento y Construcción del Campus Virtual.

Por su parte, Méndez, Jorge (2009), en su investigación para obtener el Doctorado en Educación titulada “Arquetipo Básico de Gestión de Organizaciones Inteligentes”-Costa Rica, propone un modelo básico de gestión para la dirección de organizaciones inteligentes.

Además, que basa su interrogante central en la construcción de un arquetipo básico de gestión. La investigación se fundamenta en el modelo cualitativo, bajo la posición epistemológica denominada constructivismo. Sus reflexiones son el punto de partida para nuevas investigaciones pedagógicas.

No obstante, Sánchez, Alex (2007), en su investigación *“La escuela como organización que aprende”-Lima*, analiza la situación del colegio San Columbano y trata de recoger las percepciones de los docentes con la técnica del focus group en base a los componentes de las organizaciones que aprenden.

A continuación, veremos que con los estudios presentados previamente es posible identificar los componentes que desarrolla, lo cual se da una mirada diferente de la institución y se detecta los posibles problemas y virtudes, desde las percepciones de los docentes.

El escenario contemporáneo ofrece tres características resaltantes, la turbulencia de cambios cada vez más rápidos, profundos y globales, la imprevisibilidad asociada a márgenes de riesgo que impiden la identificación de escenarios seguros y finalmente, la complejidad determinada por la globalización de un entorno sistemático donde todo se relaciona con todo y nada concediéndose al margen de todo sentido y totalidad.

En función de mejorar la calidad en la gestión de las instituciones educativas de nuestro país, las instituciones educativas deben ser consideradas como instituciones inteligentes, capaces de aprender día a día, deben estar integradas por personas identificadas con una visión común, capaces de direccionar los cambios que se necesitan para poder mejorar la calidad del aprendizaje de los educandos.

Por consiguiente, es necesario que los docentes dispongan de un conjunto de competencias y estrategias que les permitan conocer, evaluar y mejorar su desempeño en la organización ya que, en su profesionalización pedagógica se beneficiará a su organización.

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, porque las instituciones educativas tendrán a su disposición un material de trabajo que, basado en la obra de Senge (1996) *“La Quinta Disciplina”*, refleja la necesidad que la institución educativa se transforme en una comunidad abierta al aprendizaje, puesto que, ante el incremento de las instituciones educativas

privadas y ante usuarios cada vez más exigentes, la capacidad de aprender con mayor rapidez es la única ventaja competitiva sostenible.

Por lo que, se debería inferir que una institución educativa es una Organización Inteligente -"que entiende"-, pues, posee discernimiento suficiente para enfrentar cotidianamente el cambio que hace del test de aprendizaje una práctica continua.

Por otra lado, desde el punto de vista metodológico, este estudio ofrecerá instrumentos para la recolección de información sobre cómo identificar las posibilidades y limitaciones de una institución educativa y de su entorno, las fortalezas y amenazas, definir las estrategias y políticas, secuenciar las acciones y explicitar los resultados deseados que orientan toda la acción de la institución educativa.

Desde el punto de vista práctico, se ofrece a los directores y docentes de las instituciones de educación básica de la Región Ancash una serie de herramientas para su continuo mejoramiento que de concretarse en la práctica del conocimiento va a mantener su continuidad en el tiempo como instituciones a la par de los cambios.

De esta manera, desde el punto de vista social se generaran recomendaciones y conclusiones que mejoren en gran medida las adquisiciones de nuevas competencias gerenciales y estrategias pedagógicas en los y las docentes de las instituciones educativas en estudio, consolidando elementos básicos para promover el desarrollo académico en dichas instituciones.

En definitiva, esta investigación tiene como propósito formar, actualizar y perfeccionar los nuevos modelos, estructuras y sistemas operacionales que demanda el verdadero cambio que conlleva al redescubrimiento de la misión del docente constituyendo así una proyección adecuada de las competencias gerenciales y las estrategias pedagógicas que constituyen el elemento fundamental en el proceso educativo.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años

setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser aún una disciplina en gestación se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica. No se trata por tanto de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica.

En América Latina, los modelos de desarrollo económico y social han influido en la concepción y modos de actuación de la gestión. Hasta la década de los años 70 en las organizaciones existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración. La primera era responsabilidad de los planificadores quienes eran encargados de diseñar los planes, fijar objetivos y determinar las acciones que había que realizar; la segunda, era propia de los administradores, encargados de ejecutar las acciones diseñadas por los primeros.

Esta práctica acompañó a los sistemas educativos centralizados, en los cuales el modelo administrativo separó también las acciones administrativas de las pedagógicas, concentrando las primeras en los llamados directivos y las segundas en los docentes. Actualmente, ambos procesos, administración y planificación, se articulan en la gestión, superándose esta dicotomía, al interior de sistemas educativos descentralizado.

Como puede observarse, la evolución y aplicación práctica de la gestión educativa ha estado sujeta a los cambios y reformas en el Estado, la Administración Pública y las Políticas Educativas. Las organizaciones hoy en día tienden a ser organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce su tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia, ya que, los mercados globales son cada vez más exigentes.

Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual es un diálogo abierto con su público y que es capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas. Pero, para poder dialogar con el mercado, una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno.

¿Cómo podría dialogar con el cliente (estudiantes, padres de familia, comunidad

en general) una organización que no dialoga con sus empleados (docentes, administrativos, personal de servicio)? ¿Cómo podría responder a las demandas de su público una institución que no es capaz de convertir la experiencia individual de sus miembros en acción de conjunto?

La idea de la organización capaz de aprender es una revolución mental. Nos exige abandonar los viejos paradigmas de liderazgo y de poder para acercarnos a un pensamiento capaz de manejarse con sistemas complejos.

En un contexto turbulento como el actual nadie puede sentirse fuerte por lo que es. La única fortaleza posible es la que proviene de ser capaz de responder, de poder dejar de ser lo que se es para ser lo que sea necesario. La capacidad de aprender puede llegar a ser nuestra única ventaja competitiva.

El sistema educativo no está al margen de las nuevas tendencias organizacionales, sino por el contrario, este nuevo enfoque de gestión y de organización nos muestra que la necesidad de concebir a la gestión educativa como una organización inteligente es un gran desafío.

La institución educativa, debe ser cuidadosamente gestionada teniendo en cuenta el contexto social y cultural. Su gestión tiene el desafío social de ser pertinente con el contexto social en el que se encuentra y de generar las condiciones que le permitan no ser anacrónico ni opuesto a los desafíos de su época.

La administración de la institución educativa "Augusto Salazar Bondy"—Nuevo Chimbote, requiere de transformaciones para elevar la calidad del servicio educativo que brinda y, al mismo tiempo, gerenciarlos con éxito.

Dichas transformaciones deberían tomar en consideración la necesidad de rescatar lo positivo de la situación actual; lo innovador del presente; y, el desarrollo de alternativas para superar su situación presente.

De este modo, es indispensable ubicar una propuesta de modernización de la gestión administrativa en un contexto mayor; conocer a qué objetivos de mayor cobertura responde y el de justificar el porqué de una alternativa y no otra.

Por esta razón, se recomienda concebir a esta institución educativa como una organización inteligente. Esto permitirá desarrollar gradualmente un nuevo tipo de organización que sea capaz de afrontar los problemas y oportunidades de la actualidad, e invertir en su capacidad para enfrentar el futuro.

Consecuentemente, se enuncia el problema de la siguiente manera:

¿Cuáles son las percepciones del personal que labora en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” sobre los componentes de la organización inteligente, 2016”?

La hipótesis queda planteada: “La Percepción que tiene el personal en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” sobre los componentes de la organización inteligente; es favorable para el aprendizaje”.

El objetivo general que orienta el trabajo de investigación es: Analizar las percepciones del personal de la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” sobre los componentes de la organización inteligente” y los objetivos específicos se formulan en:

Describir las percepciones del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre los modelos mentales.

Describir las percepciones del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre el dominio personal.

Describir las percepciones del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre el aprendizaje en equipo.

Describir las percepciones del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre la visión compartida.

Describir las percepciones del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre el pensamiento sistémico.

II. Metodología del trabajo

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que tiene como finalidad realizar un estudio descriptivo que busca conocer cuantitativamente las percepciones de los docentes de la institución educativa sobre los componentes individuales (dominio personal y modelos mentales), grupales (aprendizaje en equipo y visión compartida) y organizacionales (pensamiento sistémico) de la institución inteligente. (Hernández, R., Fernández, C y Baptista, L.; 2003, p. 87).

En la presente investigación se aplicará el diseño descriptivo, cuyo diagrama es:



Donde:

O = Observación realizada a la variable.

X = Variable de estudio: Gestión Administrativa

De esta manera, para la construcción del cuestionario, fue necesario tener en cuenta el objetivo general de la investigación: **Analizar las percepciones del personal de la institución educativa “Augusto Salazar Bondy” sobre los componentes de la organización inteligente.** Esto quiere decir que este instrumento fue construido atendiendo al objetivo de la investigación.

El instrumento aplicado constó de 47 ítemes con alternativas de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y nunca las que se distribuyeron teniendo en cuenta las dimensiones de la organización inteligente.

Para medir la fiabilidad del cuestionario, se escogió el método de consistencia interna Alfa de Cronbach por ser práctico y sencillo en su aplicación.

Para obtener este coeficiente de fiabilidad, se aplicó el cuestionario a los docentes de la Institución Educativa “República Argentina” de Nuevo Chimbote, con características semejantes al centro educativo objeto de estudio, es decir, una institución con niveles de primaria y secundaria.

El resultado obtenido por el coeficiente de alfa fue el siguiente:

Cuestionario	Preguntas	Coefficiente alfa
Todo el cuestionario	47 (1-47)	0.843
1. Modelos mentales	8 (1-8)	0.655
2. Dominio personal	10 (9-18)	0.6878
3. Visión compartida	8 (19-26)	0.8148
4. Aprendizaje en equipo	10 (27-36)	0.6919
5. Pensamiento sistémico	11 (37-47)	0.6750

No se aplicó ningún diseño muestral por lo que se trabajará con toda la población.

La institución educativa donde se realizará la investigación es un colegio ubicado en el distrito de Nuevo Chimbote. La mayor parte de la población escolar se concentra en educación primaria de menores y en educación secundaria de menores.

Asimismo, para detallar la población de la institución, podemos afirmar que está conformada por 28 docentes nivel primario, 30 docentes del nivel secundario, un 01 director, 03 subdirectores, dos 02 secretarias, 04 cuatro personales jerárquicos, 04 auxiliares de educación y 08 trabajadores como personal de servicio.

**POBLACIÓN Y MUESTRA DE DOCENTES Y PERSONAL DE LA
I.E. AUGUSTO SALAZAR BONDY**

CARGO	POBLACIÓN Y MUESTRA		TOTAL
	HOMBRE	MUJER	
Director	01	-	01
Sub directores	02	01	03
Personal Jerárquico	04	-	04
Secretarias	01	01	02
Docentes primaria	13	15	28
Docentes secundaria	13	17	30
Auxiliares	02	02	04
Personal de servicio	06	02	08
Total	42	38	80

Fuente: Información del CAP de la I.E. N° 88047

III. Resultados

Tabla 1. Percepción del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre los modelos mentales

Preguntas Modelos mentales	Total	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Porcentaje a favor
1	100	11	13	18	20	38	58
2	100	1	10	4	20	65	85
3	100	4	0	0	36	60	96
4	100	10	32	6	20	32	52
5	100	11	14	0	23	52	75
6	100	0	0	30	21	49	70
7	100	0	0	0	40	60	100
8	100	3	1	2	30	64	94
PROMEDIO		5	8.8	7.5	26.3	52.5	78.8

Fuente : Encuesta aplicada al personal de la I.E

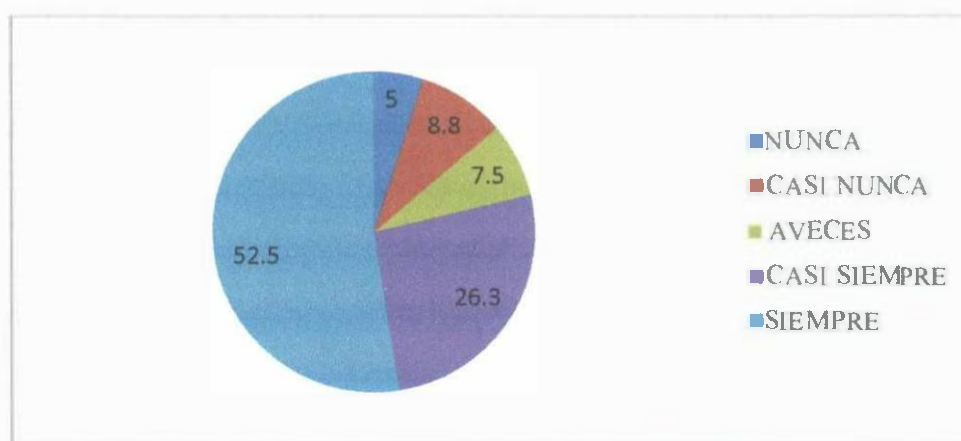


Figura 1 : Percepción sobre los modelos mentales

Al analizar la tabla 1, se observa que el 78.8% de los trabajadores tienen una percepción favorable frente al componente “Modelos mentales” de una organización inteligente.

Los ítemes que más favorecen al desarrollo de este componente son el ítem 3, el ítem 7 y el ítem 8 con los cuales están relacionados con la actitud de informarse antes, de tomar una decisión, la disposición de incorporar nuevas formas de pensar y hacer las cosas en el trabajo y la coherencia que presenta entre lo que dicen sobre cómo deberían hacerse las cosas y lo que hacen, respectivamente.

Las categorías “nunca” y “casi nunca” no llegan a ser representativas (5% y 8.8%, respectivamente). Si continuamos con la tabla 2, podemos darnos cuenta que el componente no se desarrolla más, debido a que la pregunta 1 y la pregunta 6 (las cuales tratan sobre la asistencia a eventos de capacitación vinculados con su área laboral y la práctica de los docentes por preguntar a las personas por las fuentes sobre la cual estos últimos sustentan sus afirmaciones, respectivamente) presentan los porcentajes más altos de las ocho preguntas en la categoría «a veces» (18% y 30%, respectivamente).

Además, el porcentaje de respuesta solo nos dice que la asistencia a eventos de capacitación no es la adecuadamente esperada; no nos dice si existe poca disposición por ir a estos eventos, ya que la no asistencia puede deberse a muchos otros factores que no necesariamente es la negativa de querer ir.

Es necesario resaltar que, de acuerdo con el alto porcentaje de la pregunta 7, está directamente relacionada con la disposición de los docentes por incorporar nuevas formas de pensar y hacer las cosas, podríamos entender que si hay disposición por obtener nuevos aprendizajes, pero son pocos los que asisten a este tipo de eventos.

Como observamos, el componente de modelos mentales a comparación de las otras dimensiones presenta el más alto porcentaje seguida del dominio personal, quedando en evidencia que es una fortaleza de la institución educativa objeto de estudio.

Tabla 2. Percepción del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre el dominio personal

Preguntas Dominio Personal	Total	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Porcentaje a favor
9	100	0	13	7	4	76	80
10	100	1	15	4	4	76	80
11	100	4	21	2	5	68	73
12	100	0	1	0	39	60	99
13	100	4	12	2	4	78	82
14	100	0	2	22	5	71	76
15	100	0	6	1	51	42	93
16	100	0	1	1	40	58	98
17	100	1	0	17	6	76	82
18	100	2	4	32	17	45	62
PROMEDIO	100	1.2	7.5	8.8	17.5	65	82.5

Fuente : Encuesta aplicada al personal de la I.E.

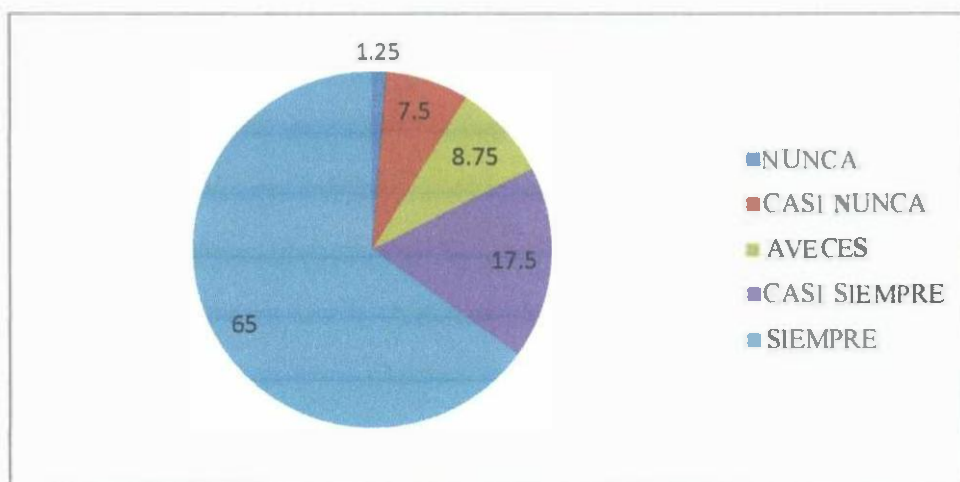


Figura 2 : Percepción sobre el dominio personal

Al observar la tabla y figura 4, podemos describir que al sumar las categorías “siempre” y “casi siempre”, obtenemos un 82.5% a favor de desarrollar el componente de dominio personal y, si comparamos este con los demás

componentes, observaremos que es el componente con más alto porcentaje. Aunque casi todos los ítems de este componente obtienen repuestas que están por encima del 70% (excepto el ítem 18 que tiene 62%).

Los que más favorecen a desarrollar este componente son los ítems 12 y 16, ambos con 99% y 98%. Con esta observación, podemos decir que los docentes aseguran fuertemente que hacen todo lo que esté a su alcance por llegar a la meta trazada y este esfuerzo no es por las sanciones o los castigos que se puedan desprender por el no cumplir con la actividad, sino por obtener los beneficios que ella implica.

Podemos observar también que, en ambos ítems, la moda está en la categoría de “siempre”, lo que da mayor significatividad al resultado. Al mismo tiempo, podemos observar que la respuesta al ítem 15, con un 93% (al sumar las categorías de “siempre” y “casi siempre”), el cual está bastante desarrollado, se relaciona con la disposición que tienen los docentes por concentrar su esfuerzo y tiempo en realizar las tareas principales en las actividades, lo cual es congruente con la respuesta al ítem 12, ya que, si se hace lo posible por alcanzar las metas, esto se realiza concentrando esfuerzos en las tareas principales, lo cual garantizará llegar al cumplimiento de la actividad.

El ítem menos desarrollado es el 18, (al sumar las categorías “siempre” y “casi siempre”). Esto nos muestra que los docentes perciben que las actividades que ellos realizan o que el trabajo que ellos desempeñan en la institución influye poco en esta. Con dicha descripción, podemos preguntarnos si los docentes afirman poner esfuerzo en las actividades que realizan, concentrar este esfuerzo en las tareas principales y si lo hacen por cumplir con el objetivo (no por las sanciones o castigos). Entonces, ¿por qué ellos no perciben un resultado de todo este trabajo en la institución?, ¿falta un componente que integre estos esfuerzos y les permita obtener resultados visibles en la institución, que les haga ver el efecto de su trabajo?

Aunque no podemos decir con certeza que no perciben los efectos de su trabajo en la institución porque no se les comunica sobre ellos, nos inclinamos a pensar que estos resultados no son realmente representativos o son muy pocos los logros (que los docente perciben) que realmente modifican su institución con el trabajo que realizan. Podríamos estar afirmando que este factor articulador de los esfuerzos realizados por los docentes es la mayor debilidad de este componente de la organización inteligente que, como mencionamos al comienzo de este análisis, es el que más está desarrollado en la institución objeto de estudio.

Tabla 3. Percepción del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre el aprendizaje en equipo

Preguntas Aprendizaje en equipo	Total	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Porcentaje a favor
27	100	0	8	27	34	31	65
28	100	14	2	66	10	8	18
29	100	14	9	33	16	28	44
30	100	0	7	38	29	26	55
31	100	4	5	49	26	26	52
32	100	10	10	26	26	28	54
33	100	2	3	47	21	27	48
34	100	8	7	39	14	28	42
35	100	6	3	36	19	32	51
36	100	5	9	39	18	29	47
PROMEDIO	100	6.3	6.3	40	21.3	26.3	47.6

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la I.E.

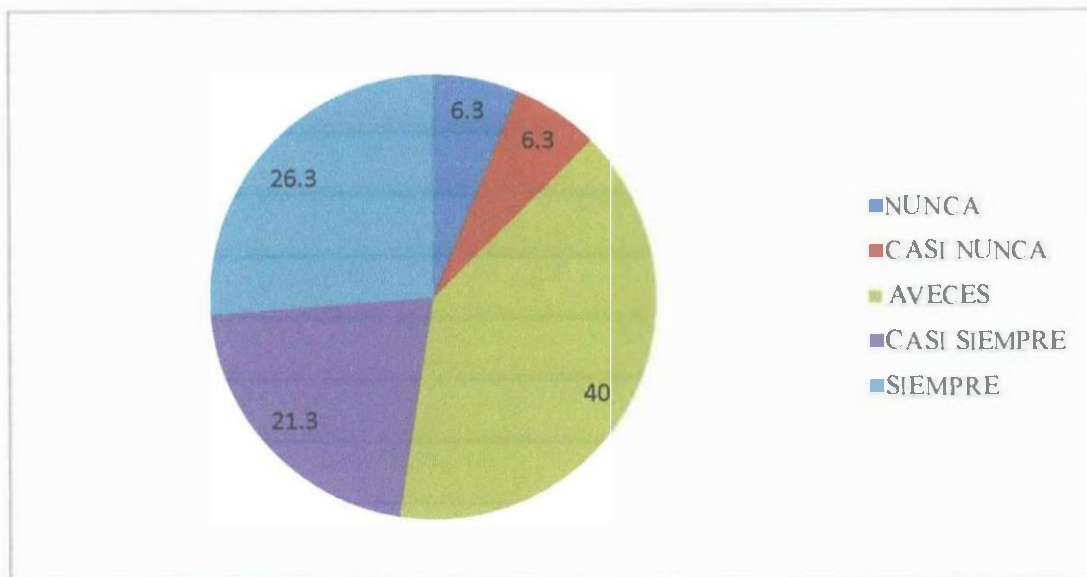


Figura 3: Percepción sobre el aprendizaje en equipo

Al realizar un análisis descriptivo haciendo uso de la tabla 5, podemos darnos cuenta de que este es el componente menos desarrollado de la organización inteligente en la institución educativa en estudio: apenas alcanza el 47,6% a favor del desarrollo del componente, es decir, en la opción siempre un 32% en casi siempre 19%.

Para hacer el análisis del comportamiento de este porcentaje, observemos que los ítems que tuvieron mayor porcentaje en las respuestas a favor del desarrollo del componente son el ítem 27 con 65%, el cual corresponde a la capacidad de la institución por brindar ambientes adecuados para el intercambio de información. En relación con esto, podemos expresar que, a pesar de que la institución educativa es pública, presenta salas multimedia para poder realizar las reuniones ambientes con computadoras para el uso exclusivo de los docentes en las que pueden realizar sus trabajos y coordinaciones.

Un segundo ítem que tiene alto porcentaje a favor del componente es el número 35, con un 51%, el cual está relacionado con la actitud de tratar los problemas principales durante las reuniones. Esto es coherente con las

respuestas al ítem 15 de dominio personal, debido a que las respuestas a este ítem nos muestran que los docentes concentran sus esfuerzos en las tareas principales y podemos argumentar que, en las reuniones, cuando se tratan los problemas principales, realmente se está desempeñando la principal tarea de esa reunión.

El ítem 28, es el segundo el porcentaje más bajo a favor de desarrollar el componente, y está relacionado con el hecho que la institución brinde espacios de tiempo para el intercambio de información. Sin embargo, las respuestas al ítem 31 presentan el porcentaje más bajo para desarrollar el componente y, más aún, es el porcentaje más bajo en toda la encuesta y está relacionado con el hecho de que los docentes compartan experiencias exitosas de otras instituciones. Ambos ítems están relacionados, ya que, al haber pocos lapsos de tiempo para el intercambio de información, también se compartirá pocas experiencias entre los docentes. Este parece ser un reclamo muy puntual de los docentes mediante la encuesta.

Además, si recordamos el análisis sobre el ítem 26 que pertenece al componente de visión compartida y está relacionado con la percepción de los docentes sobre el hecho que los reglamentos y normas que no ayudan al logro de los objetivos, el cual tenía un bajo porcentaje (61,3%) en relación con los demás ítems, podemos decir que los periodos de tiempo son también reglamentados por la dirección del colegio, como por ejemplo, en las jornadas pedagógicas.

En ellas, el equipo directivo diseña la cantidad de días para la jornada y los momentos para las coordinaciones de grado, área de estudio y comisión.

Tabla 4. Percepción del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre la visión compartida

Preguntas visión compartida	Total	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Porcentaje a favor
19	100	0	12	40	17	31	48
20	100	0	2	4	28	66	94
21	100	0	15	9	16	60	76
22	100	0	5	24	29	42	71
23	100	0	4	21	26	49	75
24	100	0	6	3	9	82	91
25	100	0	3	28	19	50	69
26	100	0	3	10	47	40	87
PROMEDIO		0	6.3	17.5	23.8	52.5	76.3

Fuente : Encuesta aplicada al personal de la I.E.

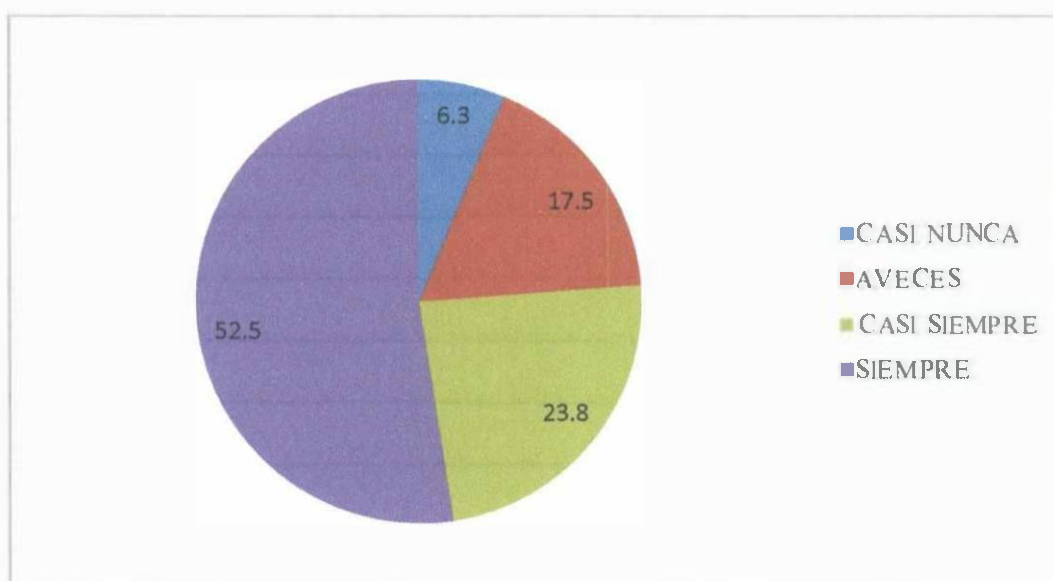


Figura 4 : Percepción sobre la visión compartida

Al realizar el análisis descriptivo, podemos observar, en la figura 4, que el porcentaje a favor de desarrollar el componente es de 76,3% (sumando las categorías “siempre” y “casi siempre”). Además, podemos decir, según la tabla 7, que las respuestas de los ítems que poseen un mayor porcentaje a favor del desarrollo del componente son el ítem 20 con 94%, el cual nos indica que los docentes perciben que los directivos y administrativos de la institución tienen en cuenta la visión del colegio cuando realizan actividades, y

el ítem 21 con 76%, que nos indica que los docentes perciben que las actividades que se realizan en la institución son coherentes con los objetivos de esta. Además, si observamos el porcentaje de las respuestas al ítem 23 con 75%, el cual es el tercer porcentaje más alto de este componente y nos indica que las actividades de los directivos responden a los objetivos de la institución, podemos decir que, aunque no es muy alto el porcentaje de este componente, los docentes sí tienen en claro que los directivos tienen en cuenta los objetivos institucionales y las actividades que ellos realizan. Las que se realizan en la institución son coherentes con estos.

En cuanto a las respuestas a los ítems que presentan menor porcentaje de desarrollo, tenemos el ítem 19 con 48% que, según el análisis, podemos decir que esto se debe a que la categoría más desarrollada es “a veces”. Así, al realizar la sumatoria con las categorías «nunca» y «casi nunca», obtenemos un 52%, es decir, más de la mitad de los encuestados percibe que los docentes de la institución no se comprometen con proyectos a largo plazo. Si hacemos el análisis a las respuestas del ítem 26, con un 87% a favor del desarrollo del componente, por el cual podemos conocer que los docentes perciben que los reglamentos y/o las normas de la institución no ayudan mucho al logro de los objetivos y al ítem 22 con 71%, el cual nos expresa que los docentes perciben que las actividades que realizan en la institución están relacionadas con sus objetivos profesionales, podemos decir que, si bien es cierto, los directivos tienen en claro que los objetivos institucionales y las actividades que se realizan en la institución son coherentes con estos.

Podemos afirmar que los docentes perciben estos objetivos y, por lo tanto, las actividades que se realizan en la institución, con sus reglamentos y normas, no tienen mucha relación con sus objetivos profesionales; por consiguiente, podríamos deducir que les resulta poco atractivo el comprometerse en proyectos de largo plazo.

Tabla 5. Percepción del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre el pensamiento sistémico.

Preguntas Pensamiento sistémico	Total	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Porcentaje a favor
37	100	0	8	13	69	10	79
38	100	0	14	60	17	9	26
39	100	0	6	19	65	10	75
40	100	0	7	13	70	10	80
41	100	0	5	15	67	13	80
42	100	0	1	20	65	14	79
43	100	0	10	33	32	25	57
44	100	0	14	62	12	12	24
45	100	0	4	34	32	30	62
46	100	0	7	12	72	9	81
46	100	0	2	21	70	7	77
PROMEDIO		0	6.3	26.3	52.5	15.00	67.50

Fuente : Encuesta aplicada al personal de la I.E.

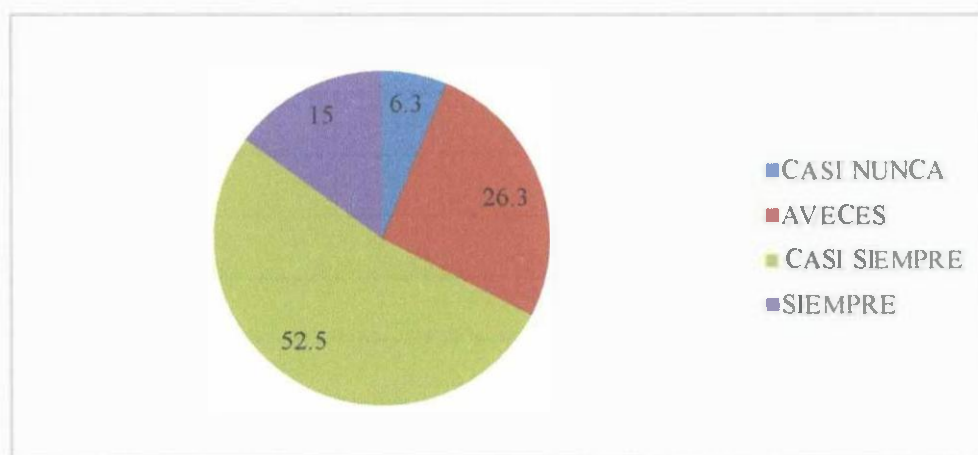


Figura 5 : Percepción sobre el pensamiento sistémico

Al observar la figura 5 correspondiente al componente de pensamiento sistémico, podemos decir que, al sumar las categorías “siempre” y “casi siempre”, se obtiene un 67,5% a favor del desarrollo del componente. Esto nos dicen que es el segundo componente más débil en la institución educativa en estudio con respecto a los de la organización inteligente. Si tomamos como referencia los ítems que mayores respuestas a favor del

desarrollo del componente mostraron, mencionaremos al ítem 43, con 57%, el cual está relacionado con el hecho de que en la institución se toman en cuenta las capacidades de las personas y de la institución misma para llevar a cabo un proyecto. Esto quiere decir que se intenta asegurar el cumplimiento del proyecto con las personas más adecuadas para ello.

Un segundo ítem que obtuvo altos porcentajes de respuesta a favor del desarrollo del componente fue el ítem 45, con 62%. Este nos informa que los docentes perciben que la institución tiene en cuenta que las personas responsables de una tarea tengan las herramientas necesarias para poder realizarla. De ello se puede deducir que la institución pone a cargo de las tareas a docentes que tengan las capacidades necesarias para el logro de esta, y toma en cuenta que posean las herramientas necesarias para su cumplimiento.

Ahora, para determinar por qué el porcentaje de pensamiento sistémico es tan bajo, analizaremos aquellos ítems que obtuvieron las respuestas más bajas. Estos son el ítem 38, con 26%, y el ítem 44, con 24%.

De acuerdo con esto, podríamos afirmar que los docentes perciben que en la institución se hace poco esfuerzo por buscar el origen de los problemas (ítem 38) y por saber la parte de la institución que lo provoca (ítem 44).

Tabla 6. Percepción del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre la organización inteligente

PERCEPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
AVECES	12	15,0
CASI SIEMPRE	48	60,0
SIEMPRE	20	25,0
Total	80	100

Fuente: Tabla 1, 2, 3, 4 y 5

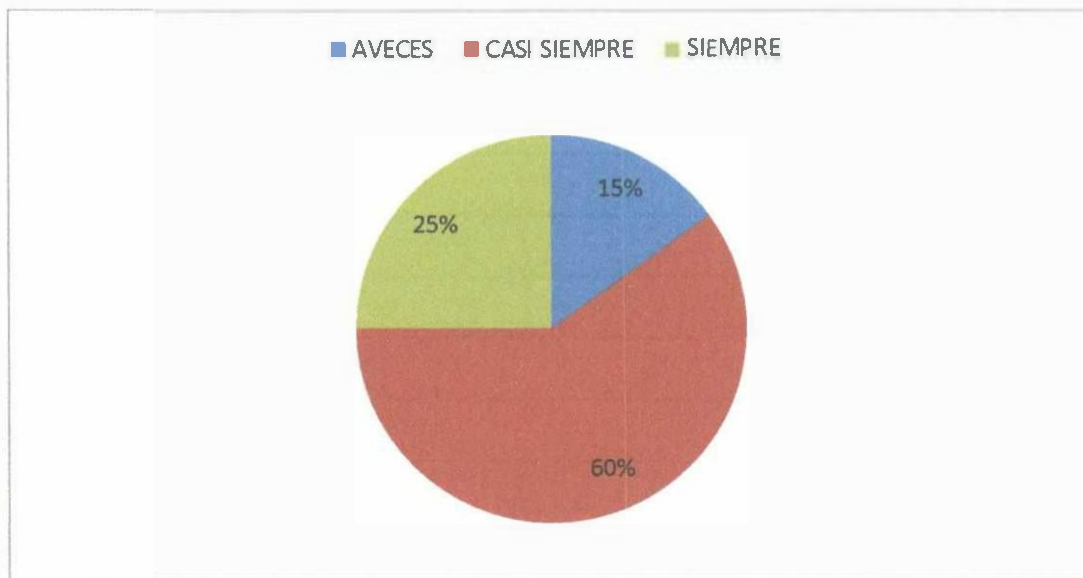


Figura 6 Percepción sobre la organización inteligente

Al realizar la descripción de la tabla 11 y figura 6, la cual muestra el porcentaje global con relación a las cinco componentes de la organización inteligente, podemos decir que, al sumar las categorías de “siempre” y “casi siempre”, se obtiene un 75% a favor de la percepción del desarrollo de la organización inteligente y “a veces” un 15%. Esto nos indica que los docentes que forman parte de la población tienen una percepción favorable desarrollo al respecto.

IV. Análisis y Discusión

En la tabla 11 observaremos, que nos muestra una visión global de los cinco componentes. En la tabla en mención, podemos observar que los componentes menos desarrollados en la institución educativa en estudio son el aprendizaje en equipo (47,6%), el pensamiento sistémico (67,5%), y aunque no presenta un porcentaje muy bajo, la visión compartida (76,3%) no se encuentra desarrollada en un porcentaje ideal.

Los componentes individuales de la organización inteligente aquellos que presentan mayor desarrollo, es decir, los componentes de modelos mentales 78.75% y dominio personal 82.5%. Senge (1996, p.47) hace referencia a que los modelos mentales y el dominio personal son disciplinas que explican el desarrollo individual, que se cultivan en cada una de las personas de la organización y el aprendizaje en equipo y la visión se desarrollan a nivel grupal o de equipos de trabajo y es el pensamiento sistémico el que une a las cuatro disciplinas anteriores.

Con respecto a la dimensión “modelos mentales” tabla 1 en un 78.8%, favorece el aprendizaje, evita generalizar hechos, como sostiene Senge (1996, p.34-35): “Los brincos de abstracción ocurren cuando pasamos de observaciones directas a generalizaciones no verificadas. Estos brincos obstaculizan el aprendizaje porque se vuelven axiomáticos”. Pero no basta solo preguntar si las personas se informan antes de tomar una decisión. Además, para evitar generalizar observaciones, debemos ir a la fuente de la información y, para ello, se debe ser consciente de tener la necesidad de indagar, preguntar por las fuentes en que se sustentan las afirmaciones. Es lo que Senge llama indagación recíproca, que está relacionada con los ítemes 5 y 6.

En la tabla 3 se observan los resultados con respecto a la dimensión “Dominio personal” que en un 82.5% es favorable la percepción, concluimos, afirmando que si bien es cierto este es el componente con más alto porcentaje de desarrollo en la institución educativa, esto debería hacer que el componente de visión

compartida se vea elevado, debido a que la visión personal, el compromiso con la verdad y tensión creativa son los principales hitos del dominio personal para construir una adecuada visión compartida y son justamente los indicadores que más alto porcentaje de desarrollo tuvieron en la institución.

A su vez, Senge, (1996, p. 36) afirma que lo más importante de la visión compartida no es el origen de esta sino el proceso por el cual esta llega a ser compartida y debe llegar a conectarse con la visión de la gente que lo conforma. De acuerdo con los resultados, los directivos tienen clara la visión institucional. Recordemos que la institución educativa objeto de estudio pertenece a una de las mejores instituciones del Nuevo Chimbote, así que sostener que los directivos tienen clara la visión institucional es sostener que es coherente con los objetivos de la comunidad a la cual pertenece. Lo más resaltante es que los docentes de la institución son los que reconocen esta fortaleza por parte de los directivos. Esto se puede interpretar de los resultados según los ítems 20, 21 y 23 del cuestionario.

Por lo expuesto anteriormente, podemos decir que aunque esperábamos un mayor porcentaje de desarrollo para este componente debido a que el dominio personal (que muestra un alto porcentaje) es el cimiento para construir una visión compartida, este último no se presenta así, debido a que los docentes en la institución no perciben coherencia entre sus objetivos personales y el trabajo que desempeñan y evite compromisos con los proyectos, en especial si son a largo plazo.

Como podemos observar en el análisis, este es el componente con menor grado de desarrollo, ya que el porcentaje a favor del desarrollo del componente solo llega al 47,6%. De acuerdo con Senge (1996), existen diferentes autores, como Martin Buber, el psicólogo Patrick De Mare y el físico David Bohm, que afirman que el principal componente del aprendizaje en equipo es el diálogo, pero, para que este sea efectivo, hay ciertos requisitos que deben cumplirse, como espacios físicos y tiempo apropiados.

Como vemos en los resultados, la institución presenta un alto porcentaje respecto a brindar espacios físicos para el diálogo, pero tiene un considerable bajo porcentaje con respecto a espacios de tiempo para realizar el intercambio de información. Entonces, es natural que los docentes tengan poca práctica con respecto a este componente y, como afirma Senge (1992), “el aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del dialogo y la discusión“. Por lo tanto, es perfectamente deducible que, si existe poco tiempo para el diálogo y el intercambio de información, exista también poco intercambio de información de experiencias de otras instituciones, y es justamente lo que nos muestran los resultados (ítemes 31 y 34).

Con esto no queremos decir que no exista aprendizaje en los individuos, pues, como se expresa en el marco teórico, según Argyris (1978), Senge (1992) y Palacios (2000), puede haber aprendizaje individual y no necesariamente aprendizaje en los equipos.

Los resultados del pensamiento sistémico, necesitamos observar la tabla 10. Como se mencionó en el análisis, este es el segundo componente con menor porcentaje (67,5%) a favor del desarrollo del componente de la organización inteligente. Esto es realmente preocupante debido a que, en el supuesto caso de que los demás componentes de la organización inteligente se encuentren en un desarrollo aceptable (que no es el caso), el pensamiento sistémico es el componente que integra, conecta y relaciona a los cuatro componentes anteriores. Como nos dice Senge (1992: p.21), “es la disciplina que integra las demás disciplinas fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica”.

V. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. Se analizó las percepciones del personal de la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” sobre los componentes de la organización inteligente” donde el porcentaje global con relación a las cinco componentes de la organización inteligente que al sumar las categorías de “siempre” y “casi siempre”, se obtiene un 75% a favor de la percepción del desarrollo de la organización inteligente y “a veces” un 15%. Esto nos indica que los docentes que forman parte de la población y muestra tienen una percepción favorable desarrollo al respecto.
2. La percepción del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre los modelos mentales es favorable en un 78.75%.
3. La percepción del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre el dominio personal; al sumar las categorías “siempre” y “casi siempre”, obtenemos un 82.5% a favor de desarrollar el componente.
4. La percepción del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre el aprendizaje en equipo; apenas alcanza el 47,6% a favor del desarrollo del componente, es decir, en la opción siempre, un 26,3% en casi siempre, un 21,3% en a veces y 40% en casi nunca y nunca 12,6%.
5. La percepción del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre la visión compartida, podemos observar, que el porcentaje a favor de desarrollar el componente es de 76,3% (sumando las categorías “siempre” y “casi siempre”).
6. Describir las percepciones del personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” sobre el pensamiento sistémico; que al sumar las categorías “siempre” y “casi siempre”, se obtiene un 67,5% favorable.

Recomendaciones

1. La institución debe buscar la manera como los objetivos institucionales y de los docentes sean congruentes y recíprocos. Con el cual se mejoraría enormemente el logro de los objetivos y las tareas en la escuela, de tal modo que, los docentes perciban que las actividades que ellos realizan en la institución influyen en ella y la modifican.
2. La institución educativa debe promover mayores espacios de tiempo para compartir experiencias, intercambiar información y, principalmente, que pueda realizarse actividades que permitan el desarrollo del aprendizaje generativo y cooperativo con fines comunes.
3. A nivel de institución educativa se deben promover políticas educativas; donde se debe tener en consideración los estudios sobre las micropolíticas existentes en las organizaciones educativas, con el propósito de llevar a cabo acciones más acertadas, que consideren a los docentes como individuos, las características de los grupos y la organización.

VI. Agradecimiento

Al personal docente, directivo, administrativo y de servicio de la Institución Educativa Augusto Salazar Bondy.

VII. Referencias bibliográficas

- Abugattas, J. (1997). *Consecuencias de los cambios globales para la educación*. (1ª ed.). Lima: Foro Educativo.
- Caballero, A. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Ugraf.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. (4ª ed.). Bogotá: McGraw – Hill. Interamericana.

- Drucker, P. (1996). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. (1ª ed.). Madrid: Ediciones El Ateneo.
- Hammer, M. y otros. (1994). *Reingeniería*. (1ª ed.). Bogotá: Ediciones Norma.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación Científica*. (3ª ed.). Bogotá: McGraw – Hill. Interamericana.
- Mendez, J. (2009). *Arquetipo Básico de la Gestión para la dirección de Organizaciones Educativas Inteligentes*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Administración. Escuela de Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia. San José – Costa Rica.
- Morris, D. (1994) *Reingeniería*. (1ª ed.). Bogotá: Ediciones McGraw–Hill.
- Pesca, C. (2007). *Hacia la Redimensión de las Organizaciones Educativas. Una arquitectura Organizacional Inteligente*. Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Docencia e Investigación. Vicerrectorado de Investigación y Post Grado de la universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas – Venezuela.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª.ed.) Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. (5ª ed.) Juárez: Prentice - Hall Hispanoamericana.
- Sánchez, G y otros. (1997). *Gestión Educativa*. (1ª ed.) Lima: Foro Educativo.
- Senge, P. (1996). *La quinta disciplina*. (1ª ed.) Barcelona: Ediciones Granica.
- Senge, P. (1996). *La quinta disciplina en la práctica*. (1ª. ed.) Lima: Foro Educativo.
- Sierra, R. (1996). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. (1ª ed.) Madrid: Paraninfo.
- Stonner, J. (1996). *Administración*. Juarez: Prentice-Hall. Hispanoamericana.

VIII. Anexos y apéndice

Cuestionario

Lea detenidamente las preguntas y marque con un aspa la opción que crea conveniente:

Nº	PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Asiste a eventos de actualización y/o capacitación vinculadas a su desempeño laboral?					
2	¿Promueve las ideas innovadoras en relación con su trabajo en la institución?					
3	¿Se informa lo suficiente antes de tomar una decisión?					
4	¿Expresa directamente lo que piensa a sus colegas y superiores?					
5	¿Durante una conversación, usted expresa sus ideas dando a conocer los informes que la sustentan?					
6	Cuando alguien expone una idea, ¿usted pregunta en qué informe sustenta esa afirmación?					
7	¿Presenta disposición para incorporar nuevas formas de pensar y hacer su trabajo?					
8	¿Existe coherencia entre lo que usted dice sobre cómo deberían hacerse las cosas y la forma como las hace?					
9	¿Tiene presente sus objetivos personales cuando toma decisiones?					
10	¿Las actividades que desempeña le ayudan a alcanzar sus objetivos personales?					
11	Cuando se propone realizar una actividad, ¿toma en cuenta sus limitaciones para tener éxito?					
12	Cuando se plantea una meta, ¿hace todo lo que esté a su alcance por lograrlo?					
13	Cuando una actividad no sale bien, ¿busca los errores en usted más que en los demás?					
14	Cuando quiere concretar uno de sus objetivos, ¿se pone al corriente de las oportunidades que existen en su comunidad para poder lograrlo?					

15	Cuando realiza una actividad, ¿usted concentra más su esfuerzo y tiempo en las tareas principales?					
16	¿Busca alcanzar sus metas para obtener los beneficios que ella implica (no por los castigos o sanciones)?					
17	¿Utiliza su experiencia personal para analizar situaciones que observa en la institución?					
18	¿Las acciones que usted realiza en la institución modifican, de alguna manera, su medio laboral?					
19	¿Los miembros de la institución se comprometen voluntariamente con proyectos a largo plazo?					
20	Cuando se realiza una actividad, ¿los directivos y/o administrativos de esta institución tienen en cuenta la visión de la institución?					
21	¿Las actividades que realiza la institución son coherentes con los objetivos de esta?					
22	¿Las tareas que asumen las personas en la institución están relacionadas con sus objetivos profesionales?					
23	¿Las acciones por parte de la dirección responden a los objetivos institucionales?					
24	¿Las tareas se cumplen más por convicción, es decir, teniendo en cuenta los objetivos y la visión institucional que por evitar las sanciones?					
25	¿La institución motiva al logro de los objetivos institucionales?					
26	¿Las normas, reglamentos, leyes, etc., de la institución ayudan al logro de los objetivos institucionales?					
27	¿La institución brinda ambientes adecuados para intercambiar información?					
28	¿La institución brinda espacios de tiempo para el intercambio de información entre las personas que trabajan en ella?					
29	¿Existen un clima adecuado para intercambiar información entre las personas que trabajan en la institución?					
30	¿Las personas de esta institución son orientadas a reflexionar sobre cómo algunas acciones llevaron al éxito o al fracaso una actividad realizada?					

31	¿Las personas de esta institución comparten las experiencias exitosas de otras instituciones?					
32	¿Las personas de esta institución manifiestan su opinión aunque el resto no esté de acuerdo con ellas?					
33	¿Las críticas en el desempeño laboral son tomadas como consejo para mejorar?					
34	¿La institución permite aprender y practicar experiencias exitosas de otras instituciones?					
35	En las reuniones con el personal de la institución, ¿se tratan los principales problemas?					
36	Cuando se hace una crítica a uno de los grupos de trabajo, ¿estos lo asumen de forma constructiva?					
37	¿Se busca solución a los problemas tan pronto estos aparecen?					
38	En las reuniones, ¿se busca encontrar el origen de los problemas?					
39	¿Las soluciones que se dan a los problemas son acertadas, es decir, no son salidas momentáneas?					
40	Cuando una actividad desarrollada en la institución no tiene los resultados esperados, ¿se evalúa su continuidad antes de invertir más recursos en ella?					
41	En esta institución, ¿se buscan soluciones que eviten tener problemas en el futuro?					
42	Cuando se busca la solución a un problema, ¿la institución educativa recurre a las personas más capacitadas?					
43	Cuando se asume la ejecución de un proyecto, ¿se toman en cuenta las capacidades de las personas y la institución para llevarlo a cabo con éxito?					
44	Cuando se analiza un problema, ¿se busca saber qué parte de la institución lo genera?					
45	Cuando se da una tarea, ¿se tiene en cuenta que las personas responsables tengan las herramientas necesarias para realizarla?					
46	Cuando se analizan proyectos, propuestas y/o problemas institucionales, ¿se observa la interacción entre ellos?					
47	En esta institución, ¿se sabe que, cuando ocurre un problema, no existe un solo responsable?					
<i>Gracias por su colaboración brindándonos su tiempo, esfuerzo y disposición.</i>						