



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL

**Tesis en opción al título académico de Máster en
Dirección**

**Programa de Desarrollo Organizacional
para contribuir al mejoramiento de la
integración entre las enseñanzas en el
Centro Mixto Pepito Tey**

Autora: Lic. Aida Rosa Echevarría Abreu

Tutora: Dra. C Gislena Mesa Contreras.

Santa Clara, 2015



"El primer deber de un hombre de estos días, es ser un hombre de su tiempo. No aplicar teoría ajenas, sino descubrir las propias".

A la memoria de mi Padre y mi entrañable abuela.

A mis hijas Arianet y Chuly que son mi razón de ser.

A mi esposo Gerbis quien me apoyó en todo momento.

A toda mi Familia por confiar en mí.

*A los profesores del Centro de Estudios de Dirección
Empresarial de la Universidad Central Martha Abreu de
Las Villas, especialmente a mi tutora Gislina quién me
enseñó que sí se puede.*

*A mis compañeros del grupo de Maestría en Dirección,
especialmente a Niurka, Midalys y Clarita.*

*A Dilcia, Vellita, Mayrene y Betty, a todos los que me
apoyaron.*

RESUMEN

La implementación de una estructuración de la escuela cubana en que convergen dos tipos de enseñanza (centros mixtos) demanda especial atención a los factores de integración para su adecuado desempeño institucional. Este es el caso del Centro Mixto Pepito Tey, que en la práctica funciona como dos escuelas, no como una entidad monolítica, describiéndose limitaciones en su integración. La presente investigación muestra los resultados de un diagnóstico general exploratorio del nivel de integración en la entidad, mediante el cual se pudieron identificar dificultades que se corresponden con problemas de comportamiento organizacional que pueden ser resueltas por intervenciones de Desarrollo Organizacional. En este orden la investigación proyecta un programa de DO que consta de 4 fases y propuesta de sistema de actividades del programa.

ABSTRACT

The introduction of (an organization) of the Cuban School, in which two Kinds of education converge –Mixed Centers-, demands a special attention to the integration factors for a suitable institutional performance. It is the case of “Pepito Tey “Mixed Center School, that works as two schools nowadays and it is not a monolithic entity describing limitations in its integration.

The research work shows the results of a general diagnosis that explores the integration level in the entity, by means of which some difficulties could be identified that correspond with the behaviour in its organization which can be solved by interventions of organizational development. In this order. The research work projects an “O.D.” program which consists of four phases and a proposal of a system of activities of the program.

ÍNDICE

• Resumen	
• Introducción	1
• Capítulo I Desarrollo Organizacional para contribuir al mejoramiento de la integración en un centro educativo	
1.1 Introducción al capítulo	6
1.2 La organización. Definición, clasificación, estructura y función de las organizaciones	7
1.3 Integración en la organización	11
1.4 Comunicación, liderazgo y valores compartidos como factores de la integración en la organización	14
1.5 Programas de desarrollo organizacional	22
1.6 Conclusiones parciales	30
• Capítulo II: Diagnóstico para el Desarrollo Organizacional en el Centro Mixto Pepito Tey	
2.1 Introducción al capítulo	32
2.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio	32
2.3 Descripción del diagnóstico realizado	35
2.4 Principales resultados del diagnóstico	38
2.5 Conclusiones parciales	44
• Capítulo III: Programa de Desarrollo Organizacional para contribuir al mejoramiento de la integración entre las enseñanzas en el Centro Mixto Pepito Tey	
3.1 Introducción al capítulo	46
3.2 Propuesta de programa	46
3.3 Modelación del programa	52
3.4 Validación por expertos de la propuesta	61
3.5 Conclusiones parciales	64
• Conclusiones Generales	66
• Recomendaciones	67
• Bibliografía	
• Anexos	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son la base del desarrollo de la humanidad, no existiría progreso sin el concurso de organizaciones eficientes. En ellas las estructuras definen las relaciones oficiales, a la organización se provee de los recursos con los cuales opera, pero solo las personas organizan realmente todo el proceso productivo y establecen las relaciones con el medio, siendo el elemento dinámico de la organización y el recurso fundamental con que cuenta la misma.

Según A. Etzioni (1964), las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. En ello se ratifica lo indispensable del factor humano en la organización, lo cual conlleva a tener presente sus particularidades psicológicas tales como: capacidades, necesidades, conocimientos y habilidades laborales, la capacidad de planificación del trabajo propio y colectivo, el modo de comunicarse, el estilo de dirigir y la forma de enfrentar las dificultades.

El desarrollo organizacional es el proceso en el que está inmersa la organización, en este caso la organización docente, donde se confirma cada vez más que los recursos humanos o el capital humano es el factor decisivo en la competitividad, y más, decisivo en su supervivencia; es el proceso de evolución y cambio. Muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano el cual puede estar organizado por área o departamento. Pero para el buen funcionamiento de la organización necesita de la integración de las áreas o departamento.

Para mejorar el funcionamiento de las organizaciones es necesario el estudio y la aplicación de herramientas, vinculadas a la integración organizacional, como factor clave para potenciar el impacto de los individuos y los grupos sobre las mismas, en un entorno donde cada vez es más importante el aprendizaje y el cambio (Mesa Contreras, 2009)

Los estudios del funcionamiento organizacional resultan de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas y sus múltiples determinantes en diferentes momentos o situaciones, para evaluar decisiones, acciones y

programas puestos en práctica por las empresas y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones. La información resultante de dichos estudios revierte importantes puntos de partida para perfeccionar los sistemas y mejorar los ambientes de trabajo en función de que las personas aporten más y se sientan mejor en la organización.

Esta integración se da, fundamentalmente, en la comunicación como proceso básico de toda vida en sociedad, el liderazgo como fuerza impulsora y los valores compartidos como filosofía básica de la integración.

El desarrollo organizacional es un componente subjetivo dentro del comportamiento organizacional que permite medir, en patrones comportamentales grupales, el estado de la organización en cuanto a contribución del personal al logro de la misión, objetivos y metas establecidas, así como el nivel de asimilación de la organización en relación a los posibles cambios que devienen del propio desarrollo de la entidad. De aquí que pueda ser un elemento favorable para el logro de niveles satisfactorios de integración dentro de las organizaciones.

Esto es aplicable a todos los tipos de organizaciones, entre las que se encuentran los centros escolares como instituciones educativas encargadas de, según Álvarez de Zayas (s/a) la formación de un egresado que reúna determinadas cualidades que le permita enfrentarse a un conjunto de situaciones, que se modifican por la acción del mismo egresado, apoyándose en las ciencias o ramas del saber que haya dominado en dicho proceso.

En nuestro país, se le concede especial importancia a la gestión de instituciones educativas, teniendo en cuenta que, dentro de la política social del país se expresa como determinante continuar preservando las conquistas de la Revolución, tales como el acceso a la educación.

Esto queda establecido en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011) que define la necesidad de continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente educativo; jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente y el

papel de la familia en la educación de niños y jóvenes. Lograr una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes.

A esta realidad no escapan las instituciones docentes, particularmente el Centro Mixto Pepito Tey, que se destaca en el contexto docente educativo por su misión y encargo social en la enseñanza de secundaria básica y preuniversitaria (enseñanza media y media superior).

El Centro funciona con las dos enseñanzas donde cada una posee una misión, característica de la edad, pero la media básica es la base de poder cumplir con la de la media superior. Para el cumplimiento de sus objetivos cuenta con los recursos materiales necesarios, así como los docentes preparados en los contenidos y objetivos formativos.

No obstante, la entidad no cuenta con políticas relacionadas con el mejoramiento de la integración entre las dos enseñanzas; cuestión que presenta dificultades, ya que aún los estudiantes transitan de una enseñanza a otra con carencias en su formación integral, por lo que la misión no se cumple a cabalidad. Por otra parte, es reconocido en los momentos actuales la existencia de un ambiente de trabajo tenso, enrarecido; así como se percibe el decrecimiento de los niveles de motivación en el personal, el aumento de fallas de comunicación y la existencia de problemas de cooperación. Si bien la escuela es, en términos administrativos, un solo centro educativo; en la práctica, cada enseñanza funciona como entidad separada, fragmentándose el proceso administrativo y no propiciándose la conformación de una identidad sólida.

En este sentido, teniendo en cuenta el peso que se le concede al cumplimiento de los planes estratégicos en la organización docente y al logro de sus valores centrales, resulta pertinente un estudio relacionado con el mejoramiento del desarrollo organizacional como factor básico para el logro de la integración entre las dos enseñanzas subyacentes.

En este orden, se plantea como **problema científico**:

- ¿Cómo contribuir al mejoramiento de los factores de integración entre las dos enseñanzas en el Centro Mixto Pepito Tey?

Por lo que se establece como **objetivo general**:

- Proponer un programa de desarrollo organizacional para contribuir al mejoramiento de los factores de integración entre las dos enseñanzas en el Centro Mixto Pepito Tey.

Que se desagrega en los siguientes **objetivos específicos**:

- Construir el marco teórico- referencial derivado de la revisión de la literatura internacional y nacional sobre la integración entre las dos enseñanzas y su mejoramiento a través de programas de desarrollo organizacional.
- Aplicar un procedimiento de diagnóstico para evaluar el estado actual de la integración entre las dos enseñanzas y sus principales factores en la entidad objeto de estudio.
- Diseñar los componentes de un programa de desarrollo organizacional para contribuir al mejoramiento de la integración entre las dos enseñanzas en el Centro Mixto Pepito Tey.
- Validar el programa propuesto a través del criterio de especialistas.

En este contexto el presente trabajo pretende responder a las siguientes **interrogantes científicas**:

- ¿Cuáles son los factores a considerar para la integración de niveles de enseñanza en un centro mixto?
- ¿Qué modelos sustentan, desde el punto de vista teórico, los programas de desarrollo organizacional para potenciar una integración entre las dos enseñanzas en el Centro Mixto Pepito Tey?
- ¿Sobre qué problemas de los factores de integración de las enseñanzas en el Centro Mixto Pepito Tey intervenir para contribuir a su mejoramiento?

- ¿Qué fases y técnicas pueden conformar un programa de desarrollo organizacional dirigido a contribuir al mejoramiento de la integración entre las dos enseñanzas en el Centro Mixto Pepito Tey?

Se pretende contribuir al mejoramiento de la integración entre las dos enseñanzas en el Centro Mixto Pepito Tey una vez sea implementado un programa de desarrollo organizacional que impacte sobre las variables conflictivas de la integración entre las dos enseñanzas en la entidad, fortaleciendo el compromiso, la asimilación de cambios y el sentido de pertenencia con la institución en la entidad objeto de estudio.

Su valor teórico- metodológico está en la precisión y estructuración lógica de un programa de desarrollo organizacional para mejorar la integración en la institución escolar, sobre la base de la definición conceptual y operacional de los principales factores de conflicto. Este se constituye en guía que permite orientar y asesorar a los directivos de la misma en la búsqueda de soluciones a los problemas que la aqueja y favorece la documentación en un campo de investigación poco explorado en el sector educacional, como es el caso del centro mixto.

El valor práctico radica en la aplicabilidad del programa de desarrollo organizacional propuesto, para generar procesos de cambios en los miembros de la organización, con orientación al logro de los valores centrales de la misma.

La relevancia social de la investigación, se manifiesta en el aumento de los niveles de participación de los miembros del personal involucrado en el programa de desarrollo organizacional de la institución en la solución de sus problemas y en el mejoramiento del ambiente de trabajo.

El informe de investigación contará de tres capítulos, el primero referido a la fundamentación teórica de la investigación, el segundo dedicado al diagnóstico contextual de la entidad objeto de estudio y el tercero concerniente a la descripción de la propuesta y su validación mediante el criterio de especialistas. Presentará además, introducción, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos correspondientes para la mejor explicación de lo expuesto.

CAPÍTULO I: Desarrollo Organizacional para contribuir al mejoramiento de la integración en un centro educativo

1.1 Introducción al capítulo

El presente capítulo presenta el resumen de los fundamentos teóricos extraídos de una revisión bibliográfica preliminar para la realización de la propuesta. Para el desarrollo del mismo se sigue el siguiente hilo conductor (Fig. 1):

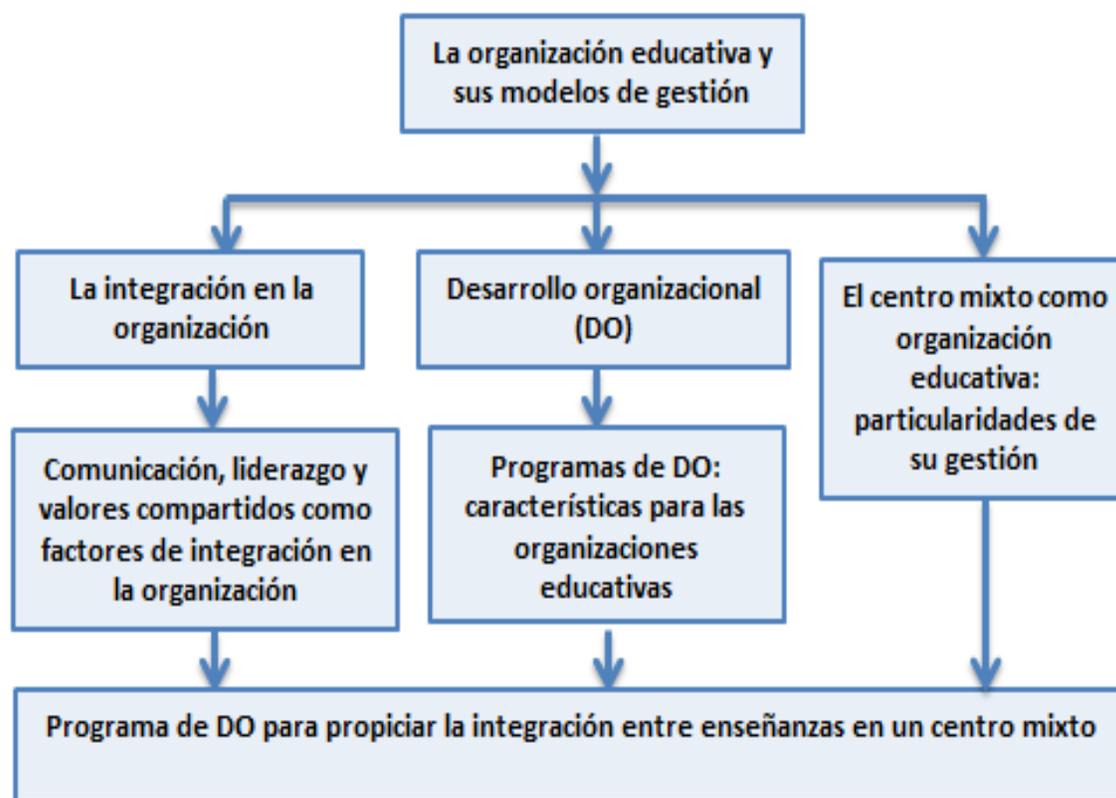


Fig. 1: Hilo conductor del marco teórico de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1.2. La organización. Definición, clasificación, estructura y función de las organizaciones.

Muchos autores han dado definición sobre las organizaciones, todos de una u otra manera poseen rasgos comunes, que lo tipifican como sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

Algunos autores enfatizan en los aspectos formales y estructurales, en el carácter racional de la planificación de las actividades, en el rol protagónico de las tecnologías; otros prestan mayor atención a las relaciones humanas, a los grupos informales y a los factores motivacionales del proceso de trabajo. En este sentido se presentan a continuación algunos conceptos establecidos por diversos autores:

- Trelles (2001) plantea que la organización es todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos objetivos han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro con fines lucrativos o no.
- Hall, 2006, plantea que una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; ésta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.
- Montaña, 2001, define la organización como objeto difuso, con fronteras sociales que no corresponden con las físicas y las legales. La organización no es exclusivamente el resultado de las fuerzas del entorno tanto como lo es del deseo estratégico. Es un objeto multideterminado, cruzado por las lógicas de acción, completo por su naturaleza diversa y dinámica; por su incesante

cambio, es un objeto a la vez cultural, político, económico e histórico, muy distante de la visión ortodoxa que lo define como transparente, monolítica, armónica, ordenada y racional en pos de la eficiencia.

- Gámez (citada por Valdés Borroto, 2008), la conceptualiza como sistemas abiertos, en donde se tiene una intensa relación con el ambiente. Esto significa que las organizaciones son sistemas con actividades interdependientes, ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los sistemas dependen de los cambios continuos y constituidos por el ambiente en los que operan.
- Porter, Lawler y Hackman, citados por Cordero Vázquez (2010), plantea que las organizaciones están compuestas por individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y con cierta continuidad a través del tiempo.

En los conceptos anteriores encontramos de una u otra manera puntos comunes como son los siguientes:

- Conjunto social con un número de miembros determinados, donde estos van a diferenciar las funciones que desempeñan.
- Los individuos están orientados de forma conciente hacia objetivos específicos.
- Al menos en lo declarativo se propone darle a este tipo especial de agrupación, una organización racional.

De todas las conceptualizaciones sobre organización que han sido revisadas, la autora se adscribe a la planteada por Edgar Schein (2000), la cual plantea que la organización “es la coordinación planificada de las actividades en un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, jerarquizando la autoridad y asumiendo responsabilidades”. Ya que se ajusta a los criterios unificadores anteriores y abarca integralmente los principales elementos manejados por diferentes fuentes.

Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Se conforman por individuos con diferentes naturalezas, formadas

a lo largo de sus vidas, constituyendo una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno. En la ecología humana, la estructura de la comunidad es una organización de funciones. Típicamente, la organización está en todas partes.

Como características fundamentales de la organización podemos referir las dadas por Don Hellriegel y John W. Slocum (1998): caso particular de grupo, sujeta a reglas explícitas, grado de formalización, la organización se da en un espacio, tiempo y cultura determinada, presenta conductas recurrentes, la organización es básicamente orden, se orienta a una finalidad, genera consecuencias en el ambiente, tiene un orden jerárquico establecido, normas y reglas que cumplir, produce o vende bienes y servicios (empresa), da y genera trabajo (empresa), en la organización se da cierta cultura, genera, transmite y posee poder, crea imágenes, símbolos, prestigios, etc., es indicador de la sociedad actual, produce y transmite tecnología, es medio para crear, conservar, y transmitir conocimientos.

Las organizaciones pueden ser clasificadas según:

- Finalidad: Con fin de lucro. Sin fin de lucro.
- Estructura: Formales. Informales.
- Tamaño: Grande. Mediana. Pequeña. Micro emprendimiento.
- Localización: Multinacional – internacional. Nacional. Local o regional.
- Producción: Bienes. Servicios.
- Propiedad: Pública. Privada. Mixta.
- Grado de integración: Totalmente integrada. Parcialmente integrada.
- Actitud frente a los cambios: Rígida. Flexible.

En el afán de satisfacer las expectativas que la sociedad demanda de la organización educativa de la cual emanan las mejores influencias para los estudiantes que se forman en ella se encuentra la escuela.

La escuela constituye el eslabón primario de toda la organización educacional, en el sentido más amplio, es el centro donde se desarrolla el proceso educativo, se establecen las relaciones directas y organizadas entre los participantes del proceso de educación. Es la organización social a quien está dada la máxima responsabilidad en la formación de las nuevas generaciones (Blanco, 2001)

Para Pablo M. Hernández, citado por Blanco (2001) la escuela constituye una comunidad educativa encargada de impartir la educación sistemática, donde las influencias educativas asumen un carácter ordenado, encaminadas a la preparación del sujeto para el cumplimiento de roles y funciones sociales. En este sentido la escuela se convierte en una salvaguarda de la cultura nacional y de los valores más esenciales, que ella se encarga de transmitir y desarrollar en los escolares; concepto al cual se adscribe la autora.

Refiriéndose a la escuela, José Martí expresó: Una escuela es una fragua de espíritus (Batle, 2004). Es por ello que en Cuba, la escuela es la institución social a la cual el Estado y el Partido le han encomendado la misión de conducir el proceso pedagógico, que conlleva a la formación y el desarrollo de las nuevas generaciones, la cual se concreta en el fin y los objetivos de la educación; de ahí la importancia de analizar cómo debe actuar el colectivo pedagógico de cada escuela para cumplir esta importante labor.

Está llamada a enseñar y educar a los estudiantes en todo el acervo científico, cultural, histórico, político y social del país. Su función social constituye un problema amplio y complejo, este problema es formulado como encargo social, que constituyen los objetivos y tareas planteadas ante la escuela en una determinada etapa histórica del desarrollo de la educación, en cuya función se pone el contenido de la enseñanza.

La función educativa de la escuela está en correspondencia con el desarrollo social, por lo que el encargo social no puede ser estático. La escuela tiene el encargo social de centralizar y dirigir las influencias educativas intencionales que caracterizan sus funciones de carácter profesional y especializado dentro de la formación de la personalidad de niños, adolescentes y jóvenes. La escuela y su

encargo social se han de poner en correspondencia con las demandas del desarrollo social.

La educación es uno de los principales pilares en los que descansa el desarrollo de los países. La preocupación por los gobiernos de conseguir ciudadanos cada vez mejor formados hace que desde los gobiernos se lleven a cabo todo tipo de políticas para favorecer el incremento de alumnos escolarizados y para evitar las altas tasas de abandono (Unesco, 2014)

En América Latina los sistemas educacionales en cuanto a periodización de la educación muestran determinadas diferencias. En algunos países como México, la periodización es similar a la utilizada comúnmente en Cuba, es decir nivel primario con 6 grados, secundaria de 3 años y nivel medio superior de tres años. Sin embargo, en la mayoría de los países latinoamericanos la enseñanza secundaria está integrada o bien a la primaria denominada educación básica, como es el caso de Brasil y Colombia; o bien a la media superior como en el caso de Argentina y Uruguay.

En nuestro país, aunque la escolarización se divide en tres niveles a partir del primario (primaria, secundaria y preuniversitaria) ha comenzado a implementarse una estructuración de la escuela en que convergen dos tipos de enseñanza (primaria y secundaria o secundaria y preuniversitario) Estos centros han sido nombrados centros mixtos.

1.3 Integración en la organización

La integración, como concepto abstracto, está definida de diversas formas:

Encarta (2009) define Integración como incorporación de elementos dispares de una determinada población a una sociedad uniforme que proporciona igualdad de oportunidades a todos sus miembros. En este tipo de sociedad a ningún miembro se le podrá negar ni limitar su derecho a recibir educación, acceder a instalaciones públicas o privadas, solicitar un empleo o poseer una propiedad.

Según el Diccionario Larousse (1968), integración es el proceso de unificación de varias entidades antagónicas. Coordinación de actividades. Fusión de empresas situadas en estados diferentes de procesos.

En el caso de las organizaciones, diferentes autores entre los que se destacan Sorenson (2003); Hitt, Stewart y Porter (2006); Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) y Chiavenato (2009); se refieren a la integración como la medida en la cual varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí.

En este sentido, Hitt, Stewart y Porter (2006) apuntan que la administración es un proceso complejo que requiere la integración de distintas labores y en la medida que las organizaciones se hacen más diversas, se incrementará el costo de realizar un trabajo deficiente de integración entre sus empleados. Por su parte Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) expresan que la integración es algo muy complejo e implica un gran número de actividades que, si se pasan por alto, pueden desembocar en muchas dificultades para la organización. Expresan que la integración permite lograr la sinergia en la empresa o institución, que se presenta cuando el valor creado por el trabajo en conjunto es superior al valor que se podría crear si las partes implicadas (personas, equipos de trabajo, unidades estratégicas) trabajaran de forma independiente.

Alfonso (2010), acerca de las dificultades que genera la no integración en las soluciones organizativas, define que configuran un sistema de dirección fragmentado para la empresa, donde sus directivos sufren una sobrecarga administrativa por el esfuerzo repetido para implantar y operar en la práctica cada subsistema. Por lo que maneja como integración el hecho de “ver” las interrelaciones para construir un sistema único de dirección en la organización.

El propio autor define integración en la organización como la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor (también llamadas horizontales) o que refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad.

En el campo de la educación, la categoría integración está intrínsecamente ligada a la de entidad educativa, teniendo en cuenta que, en sentido amplio, la educación

se refiere a la integración de todos los factores que garantizan la asimilación de la cultura. Esto está referido no solo al ámbito escuela-factores del entorno; sino que debe comenzar por el ámbito escuela-interrelación de factores que la definen como institución.

Santiesteban Llerena (2003) menciona la cooperación o integración entre los distintos factores participantes en el proceso de dirección de la formación, como principio y regularidad en entidades educacionales.

Carballal (2012), refiere que la colaboración en las organizaciones requiere un gran nivel de integración, lo que significa que los procesos y papeles de las personas en la organización se entrecrucen, por lo que se necesita desarrollar adecuadamente las relaciones entre sus miembros, y la cohesión organizacional; además de un liderazgo que sea capaz de promover estas relaciones.

Aunque la integración en la organización puede depender de diversos factores, la autora de la presente investigación comparte los criterios de Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) quienes expresan que los valores compartidos y el liderazgo tienen enorme importancia para lograr la integración y la comunicación efectiva ayuda a crear sinergia y logra que los miembros del equipo se comprometan con los objetivos de la organización. Los valores compartidos y las prácticas del liderazgo configuran los sistemas de comunicación que se formulan para sostener el desarrollo organizacional.

Otros autores como Martins Pestana, et al (2009) la comunicación y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro de resultados en cualquier institución educativa. El director es indudablemente en el ámbito educativo un líder y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz como elemento estratégico de la gerencia dado que todo el proceso escolar implica relaciones interpersonales, entre docentes, directivos y miembros de la comunidad; así como para propiciar la revisión integral de la filosofía y los principios (valores) de la organización educativa que sustentan su modelo de gestión.

1.4 Comunicación, liderazgo y valores compartidos como factores de la integración en la organización.

Como factores del proceso de integración se encuentra la comunicación, el liderazgo y los valores compartidos.

Conceptualmente la comunicación organizacional puede describirse como aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose para lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo según Ribeil Collera y Ruíz Sandoval (1998).

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante, se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización (Fernández Collado, 2001).

Andrade Rodríguez, (1995), expresa la comunicación como conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Gerald Goldhaber (1997), distingue tres aspectos a tratar que apuntan hacia dimensiones a estudiar en la comprensión de la comunicación organizacional:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente;

- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado;
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Más allá del análisis de la comunicación organizacional como objeto de estudio abstracto se encuentran las consideraciones pragmáticas acerca de la utilidad y beneficios a esperar de un sistema de comunicación organizacional. En este orden se han apuntado elementos tales como que:

- La comunicación es esencial en las formas más complejas de comportamiento cooperativo. Se producen fallas de comunicación siempre que se olvida que el comportamiento de los individuos es el instrumento con el que la organización lleva a cabo sus propósitos al decir de Simon (1960).
- Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones, expresado por Hall (2006).
- Los procesos de comunicación son herramientas sociales que permiten mantener un mínimo de interdependencia entre distintos elementos: individuos, grupos, talleres, oficinas, departamentos, servicios, etc., que la organización requiere para su sistema interno, según Escat Cortéz (2007)
- Entre las funciones que cumple la comunicación, se debe mencionar también la relacionada con la participación en la mejor forma de tomar decisiones. En una comunicación eficaz, se le facilita al individuo la información que necesita para tomar decisiones luego de haber estado en contacto con los datos que le permiten identificar y evaluar las opciones a escoger. En consecuencia, la toma de decisiones sólidas dependerá del conocimiento que se tenga de los hechos. (Martins Pestana et al, 2009)

En este sentido Nosnik, (1995) plantea que “un proceso como la comunicación organizacional, o mejor aún, un conjunto de procesos como son los diferentes

aspectos de la comunicación organizacional, debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización”.

Ojalvo, citado por Pupo (2006) considera que la comunicación educativa es un proceso de interacción entre profesores, estudiantes y de estos entre sí y de la escuela con la comunidad, que tiene como finalidad crear un clima psicológico favorable, para optimizar el intercambio y recreación de significados que contribuyan al desarrollo de la personalidad de los participantes.

Referido a la comunicación para la dirección de entidades educativas, Alonso citado por García Gutiérrez (2005) refiere que es necesario enfocar la dirección de la escuela como la solución conjunta de tareas pedagógicas --tanto instructivas como educativas-- en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno.

El propio autor señala que el autodesarrollo del colectivo pedagógico, el auto perfeccionamiento docente, el logro y mantenimiento de la motivación por las correctas relaciones sociales escolares y por las tareas vinculadas con la misión de la escuela y la eficiencia de la actividad profesional pedagógica de dirección requieren de una adecuada comunicación en la comunidad escolar (García Gutiérrez, 2005)

Para el logro de una adecuada comunicación, como medio para la integración, es necesario líderes que puedan combinar los diversos talentos, perspectivas y constituyentes en un todo dinámico integrado. Por esta razón las organizaciones demandan líderes que escuchen, faculten a otros, creen confianza, fomenten relaciones, negocien colaborativamente, y resuelvan conflictos.

Se coincide con Pérez (2010) al afirmar que resulta difícil tener un solo concepto sobre el fascinante tema del liderazgo, pues lo han trabajado diferentes autores, con diferente orientación.

- El proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo. (Stoner,1996)

- Un proceso complejo que requiere la comunión de aspectos que van más allá de la simple planificación, organización y control. Tiene que ver con las personas, con la habilidad que tiene el líder para hacer que la gente coopere y participe, con la sintonía que produce entre los miembros de la organización y los factores externos a ésta (Rubino, 2007).
- Proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización (Ivancevich, 2009).
- Proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente se define como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo. Kotter (1990) citado por Robbins (2001)
- El conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional (IIPE UNESCO, 2000)
- Capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas pueden tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes. (Leithwood, 2009)
- Capacidad de influir en los demás para incentivarlos a trabajar con sus pares (Pérez, 2010)
- El liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. (Grinberg, 1999)

El liderazgo es universal porque, se requiere no sólo en la cúspide, sino a través de toda la organización, en cualquier rincón, cuestionando la necesidad de una cima y una base. Todo el mundo en las organizaciones democráticas trabaja por

augmentar su capacidad de convertirse en miembro responsable de equipos autodirigidos, desarrollarse a sí mismo como líderes, y ayudar a dirigir los asuntos.

Warren Bennis, citado por Más Zulueta (2014) plantea que uno de los problemas que se enfrentan para reconocer los talentos y cualidades de liderazgo es que no se está consciente de los mitos acerca de los líderes que pueden estar dando forma a ciertas creencias. Bennis concluye que aprender a liderar es mucho más fácil, porque cada uno posee capacidades para el liderazgo. El liderazgo es una habilidad que puede ser desarrollada en cualquier empleado mediante un proceso educacional expansivo. Es algo que cualquiera hace en múltiples momentos de sus vidas, considérense líderes o no.

Por otra parte, el liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todo el colectivo de la organización, generando un cambio en las personas. En conclusión el liderazgo educacional es un proyecto educativo que propicia al desarrollo personal y colectivo de la organización (Bonilla, 2012)

Se puede decir que la dirección, el liderazgo escolar y el modelo de gestión que se implementan en la escuela son ya el 50% del éxito en el centro educativo (Hopkins et al. 1994; Murillo, 2006; Flores Márquez, 2013).

Flores Márquez (2013) abunda al respecto expresando que construir la competencia directiva, lograr la apropiación de un estilo de un liderazgo definido y adecuado al contexto escolar e implantar un modelo de gestión que se adapte a las necesidades que el propio proceso de mejora demanda, son los tres desafíos que un centro escolar plantea en la parte estratégica, si tales retos no se abordan consistentemente, la mejora de la escuela pasará por ser un discurso de retórica.

Por su parte, Hargreaves (1999) citado por Day (2002) sustenta que los directivos exitosos son capaces de trabajar con el capital emocional e intelectual personal de todos los miembros de la comunidad escolar, el capital social inserto en las relaciones entre individuos y grupos, así como el capital organizacional incluido en la estructura social y cultural de las escuelas.

Otros autores sostienen que los líderes eficaces ofrecen apoyo individualizado al personal, desafían a los profesores a pensar críticamente su enseñanza y

promueven un ambiente de colaboración en la escuela. (Goldring, 2010; Moloï & Kamper, 2010; Puiggros, 2010 y Coronel et al, 2012).

Algunas organizaciones proponen alternativas para mejorar el liderazgo en los centros escolares, para lo cual sería necesario, desde su visión, redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar, afianzar sus formas de distribución, desarrollar habilidades para que sea eficaz, así como convertirlo en una profesión atractiva (Pont, 2009)

El liderazgo escolar se refleja en la calidad de los servicios que se ofrecen en la institución, a través del estilo gerencial, la relación con la visión y misión, los valores y metas de la escuela, y la manera de abordar el cambio (Flores Márquez, 2013)

Sammons, Hilman & Mortimore (1998) señalan que existen tres características asociadas con el liderazgo exitoso: fuerza en los propósitos, involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones, y autoridad profesional en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Una investigación sobre liderazgo en escuelas de enseñanza media reseñado por Flores Márquez (2013) plantea que los directores de centros educativos asumen que contribuyen con la capacidad de la escuela para el desarrollo educativo a través del mantenimiento de grandes expectativas de logro, el trabajo colaborativo, los valores que apoyan el aprendizaje y comportamiento de los alumnos, el liderazgo compartido, el compromiso coherente y sentido de dirección, y cuando se comparte información con los padres y la comunidad.

En la propia investigación los directores reconocen la importancia de manejar valores necesarios para el desempeño exitoso de la institución educativa y del propio liderazgo. (Ibídem, 2013)

Las organizaciones son centros sociales, productores de valores y éticas, depósitos de integridad y cultura, y diseñadores de procesos y relaciones. La elaboración de valores, ética, principios e integridad juega un rol decisivo en su desarrollo.

Fundora (2007) apunta que puede ser trabajo pensar la organización como entidad social y buscar los valores que describen su "personalidad", diferenciadora de otras entidades sociales; sin embargo, es un hecho el papel educativo que juegan los valores en el desarrollo y la competitividad de la organización pues cumplen una función reguladora, educativa, cognoscitiva, orientadora, motivacional, comunicativa y pronosticadora. Estas funciones se articulan de tal manera en la práctica que aparece como un todo interactivo y los valores en este sentido operan como puntos de referencia o "luces de señal" que le permiten al individuo actuar debidamente en la organización.

La formación de valores es una de las prioridades de la Educación en la que deben participar activamente todas las instituciones de la sociedad para que se produzca un proceso armónico, integral y coherente que satisfaga las necesidades educativas de cada individuo. (Pupo Pupo, 2006)

Núñez (1989) plantea que "El valor es la significación socialmente positiva que adquieren los objetos y fenómenos al ser incluidos en el proceso de la actividad práctica humana". La actividad valorativa es un resultado de la práctica social y del conocimiento humano, en la actividad valorativa se pone de manifiesto esta estrecha relación entre conocimiento, afecto y voluntad.

Los valores son esencialmente prioridades basadas en la integridad o elecciones. Están presentes en lo que se hace y no se hace, en las cosas que son costumbre y lo que se es capaz de tolerar. Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida, y defendidos cuando van contra el autointerés personal. Son los creadores de la integridad y la responsabilidad, son los forjadores del optimismo y la autoestima.

Los valores definen la identidad y la misión de cada organización. Cuando están explícitamente definidos, los empleados saben por qué están ahí, qué quieren alcanzar, y cómo evaluar los resultados.

Todo el mundo comunica sus valores, quiénes son, y qué es importante para ellos. Las comunicaciones más significativas sobre valores tienen lugar a través de las

conductas en lugar de mediante las palabras, actuando en lugar de hablando. Los valores necesitan ser vividos, en lugar de adoptados. Los valores se comunican a cualquier nivel de la interacción humana: interpersonal, organizacional, cultural, psicológico, social, político y económico. Se comunican de soslayo y en silencio, y mayormente por lo que se hace.

En la bibliografía aparecen varias clasificaciones de valores organizacionales. La autora de la presente considera importante la siguiente conceptualización:

Valores finales: Aquellos que responden a la pregunta ¿Qué desea Ud. para su organización? Están reflejados en la visión de la institución y guían de forma general su comportamiento.

Valores instrumentales: Son conceptos organizativos que puestos en práctica a través del comportamiento de las personas permiten transitar hacia los valores finales.

Los valores éticos son conceptos filosóficos generales que movilizan el actuar del individuo hacia una pauta moral: ejemplos de ellos pueden ser la honestidad, el respeto, la equidad, etc.

Los valores de competencia o desempeño son pautas que pueden incidir en la diferenciación de una organización de otras de su entorno. Pueden ser la calidad, la creatividad, la eficiencia, etc.

Los valores compartidos, por otra parte, pueden ser tanto finales como instrumentales; tanto éticos como de competencia. Son herramientas estratégicas, planeadas y trabajadas conscientemente desde el liderazgo para identificar, promover y legitimar el cambio necesario en la entidad.

Sobre los valores compartidos Fundora (2007) expresa que son aquellos “pocos” valores que están presentes en los procesos cotidianos y con cuyos enunciados las organizaciones deben comprometer todas sus energías. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los “procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los

“procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión.

Valores, ética e integridad, juegan un papel definitorio en cualquier aspecto, característica y elemento de la vida organizacional, sea explícito o implícito, positivo o negativo, fuerte o suave, alto o bajo. Lo más importante, mantienen humanas a las organizaciones. Alientan a los líderes, dirigentes y empleados a hablar y actuar desde sus corazones, así como desde sus cabezas.

Según Hitt, Stewart y Porter (2006), en el caso de actividades con niveles altos de incertidumbre e interdependencia, los valores se vuelven importantes como mecanismo de coordinación. Los valores hacen específico lo que es fundamentalmente relevante, como sería la satisfacción del cliente pero, a diferencia de las metas, los valores no especifican resultados cuantitativos. Por sus características, los valores son un mejor mecanismo de integración que las metas cuando hay altos niveles de incertidumbre y de interdependencia. Con estas condiciones, los valores compartidos facilitan la coordinación pues especifican lo que es importante, al mismo tiempo que mantienen la flexibilidad respecto del qué y del cómo lograr las cosas en forma precisa. Hacer que una estructura existente o una especialmente nueva funcione de manera eficaz sólo ocurrirá si se trabaja con otros individuos, y a través de ellos.

1.5 Programas de desarrollo organizacional.

El Desarrollo Organizacional (DO) se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

El DO busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción

(liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa; es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistémico (Torres, 2010)

Existen diversas conceptualizaciones de DO que reflejan los conceptos operacionales sobre la construcción del desarrollo en la organización de cada autor; es decir, su filosofía o concepción teórica sobre lo esencial en cuanto al comportamiento humano en las organizaciones. Sobre estas diferentes conceptualizaciones Torres (2010) muestra algunos puntos de contacto expresando que el DO debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación que utilice estrategias, métodos e instrumentos para optimizar la interacción entre personas y grupos de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

La autora de la presente, haciendo un análisis de la cronología presentada por Batista Vázquez (2006) sobre DO, encuentra especialmente aplicables a la concepción de un Programa de DO para la integración de enseñanzas en una entidad escolar las siguientes conceptualizaciones:

- El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema para alcanzar sus objetivos (Lippitt, 1969 citado por Torres, 2010)
- El DO es una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios (Bennis, 1969 citado por Batista Vázquez, 2006)
- El DO es un proceso a través de toda la organización que incluye la recolección de datos, diagnosis, acción, planeamiento, intervención y

evaluación orientados a 1) aumentar la congruencia – alineación entre la estrategia, la estructura, los procesos, las personas y la cultura organizacional; 2) Desarrollar nuevas y creativas soluciones para la organización y 3) Desarrollar las capacidades que le permitan a la organización auto-renovarse (Beer, 1980)

- Esfuerzo a largo plazo, conducido y apoyado por la alta dirección para mejorar la visión organizacional, su capacidad de "empowerment", su aprendizaje y sus procesos de resolución de problemas a través de un proceso continuo de gerenciamiento colaborativo sobre elementos de la cultura organizacional. (French & Bell; 1999)
- Estrategia de intervención que hace uso de un trabajo de proceso grupal con el propósito de modificar la cultura de la organización (Strauss, 1999)
- Convergencia e integración de técnicas de intervención psicológicas con las técnicas de intervención administrativa, bajo el convencimiento de que ninguna de los dos funciona aisladamente (Serna, 1999 citado por Guzmán Pérez 2012)

En fin, el DO se encarga de transformar la organización administrando correctamente el cambio y orientándola hacia un futuro prometedor. Busca transformar la cultura organizacional, mientras se van implementando los cambios en el diseño (Guzmán Pérez, 2012).

El DO propone formas de intervención que facilitan los cambios en la organización y con ello, contribuyen a hacer más efectivo el comportamiento de las personas ante el cambio. (Mesa Contreras, 2009)

Guzmán Pérez (2012) grafica varias características del DO para desarrollar un proceso dinámico y continuo con el fin de optimizar la interacción entre personas y grupos. Estas características son modeladas en la figura siguiente (Figura 2):

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Fig. 2: Características del DO. Fuente: Guzmán Pérez (2012)

Otro elemento importante sobre el DO a considerar son las técnicas de intervención que se utilizan. Entre las más difundidas están la capacitación en sensibilidad; la retroalimentación de encuestas; la consultoría de procesos; la construcción de equipos y el desarrollo entre grupos (Robbins, 1999) Un resumen de las principales características de estas técnicas de DO se plasman en el Anexo 1 del presente informe de investigación.

Por otra parte, en la bibliografía pueden encontrarse referencias a diferentes modelos de DO que ponen énfasis en una u otra forma de marcar las metas de perfeccionamiento de la organización a través de la intervención planeada. Pueden citarse el Modelo de las Seis Casillas de Weisbord, citado por Wendell y Bell (1996); el Modelo Pragmático Emergente de Hornstein y Tichy, citado por

Velázquez (2005); el Modelo tipo Grid de Blake y Mouton y el Modelo de 3-D de Reddin, citados por Torres (2010); entre otros.

Todos ellos están estrechamente relacionados con las prácticas y modelos de comportamiento organizacional; es decir, con la forma de gerenciar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones que tenga definido la organización. Las diferencias esenciales entre los modelos de DO están dadas por el énfasis que ponen en algunas de las diferentes categorías de comportamiento organizacional. Por ejemplo, el modelo de 3-D pone en el centro del DO al liderazgo como categoría básica.

Por el carácter general, la potencialidad orientadora y las facilidades de aplicación que definen, se toman como referentes en la presente investigación los aportados por Argyris (1960) y Faría Mello (1994).

Para Argyris (1960) la aplicación de un modelo de DO en forma simultánea puede variar según lo que amerite la organización y la situación que impere para el momento.

Sobre ese presupuesto básico expresa un modelo general de intervención de naturaleza cíclica estructurado en cinco fases: Diagnóstico inicial, Eliminación de Barreras, Planificación, Implementación y Evaluación. Su aspecto fundamental se enfoca en determinar un plan de intervención apropiado (de aprendizaje) en función de obtener niveles de funcionamientos deseados por la organización (Figura 3).

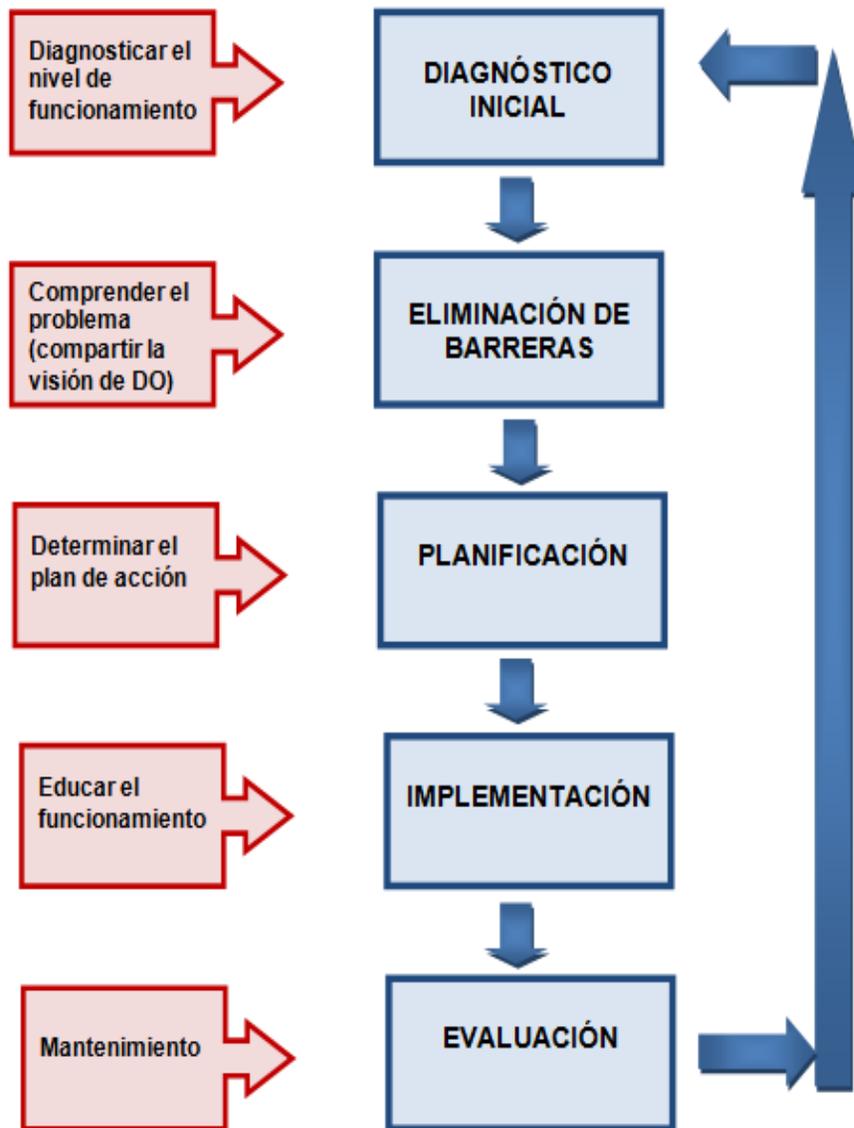


Fig. 3: Modelo general de 5 fases para el Desarrollo Organizacional. Fuente: Elaboración propia sobre un esquema de Torres (2010) basado en Argyris (1960)

El Modelo de Faría Mello (1994) presupone una base de consultoría para el DO, por lo que plantea etapas o fases de consultoría. (Figura 4):

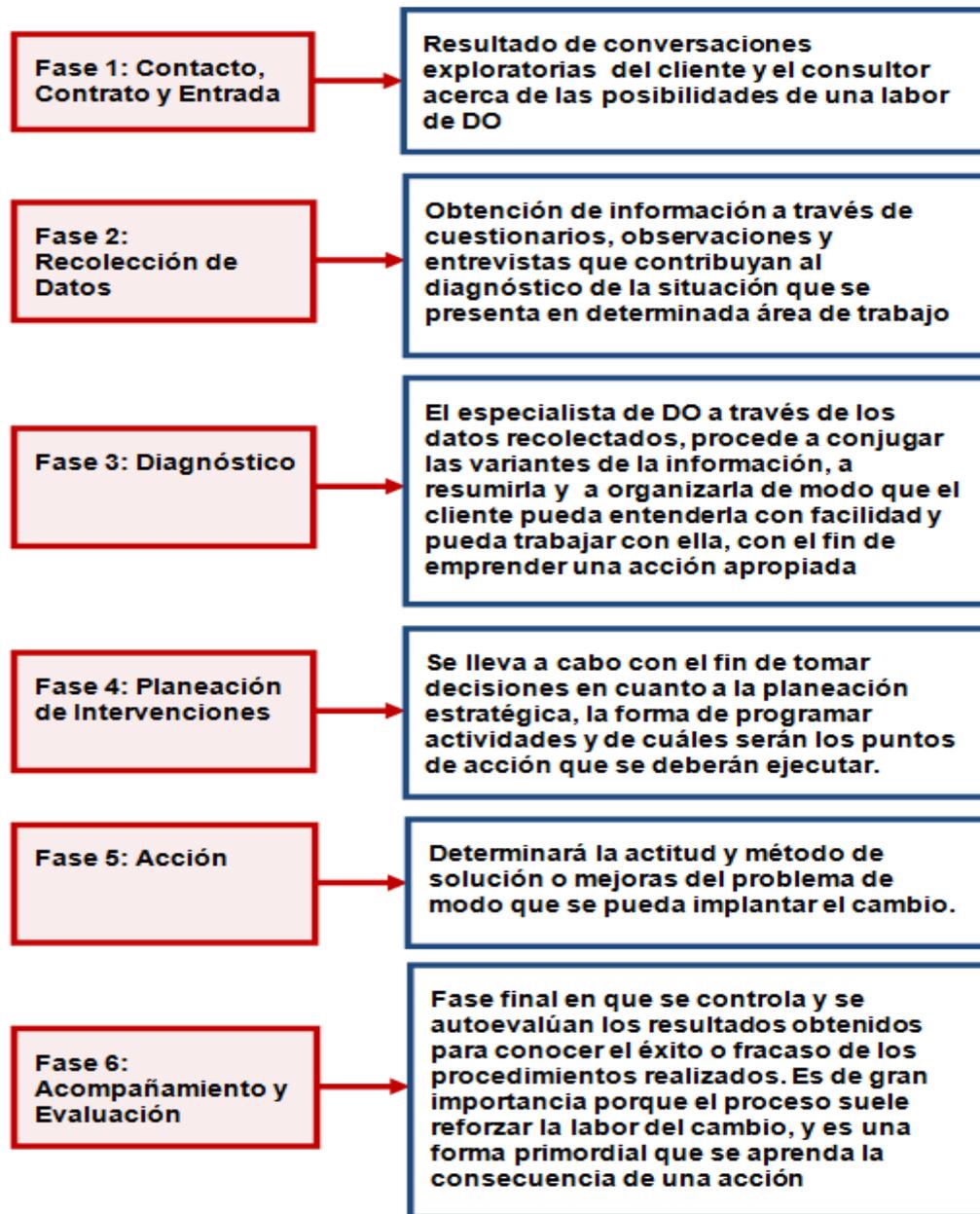


Fig. 4: Modelo de Faría Mello. Fuente: Elaboración propia sobre una descripción de Guzmán Pérez (2012)

Es importante esclarecer que no se hallan en la bibliografía consultada, referencias a modelos específicos de DO en Cuba. La autora considera que los dos modelos anteriormente descritos son complementarios y pueden ser adoptados para el desarrollo de la investigación asumiendo la investigadora el papel de consultora interna con el auxilio de expertos. Las variables a trabajar por

el programa de DO serían las definidas como esenciales en el proceso de integración; estas son: comunicación, liderazgo y valores, en este caso, valores compartidos.

Sobre el DO en el contexto educacional se refiere Roux Oropeza (2013), comenzando por argumentar acerca del cambio educativo (CE). Según la autora de manera simplificada, puede entenderse por cambio: al proceso de pasar de un estado a otro; ya sea de manera intencional, necesaria o porque el cambio es producto de una exigencia. El CE es conocido ordinariamente como reformas y/o innovaciones y utilizados muchas veces de manera indistinta. (Roux Oropeza, 2013)

Los cambios a gran escala se producen en la estructura del sistema educativo; el cambio a menor escala, se refiere a aspectos más concretos de la organización o del desarrollo curricular; refiriéndose a estas como innovaciones que se inician dentro de los centros educativos (Arribas, 2007). Sin embargo, tanto las reformas a gran escala, cuando se imponen de un modo descoordinado, como el exceso de innovaciones en la escuela, cuando no responden a un propósito coherente, pueden ser obstáculos para la mejora escolar (Fullan, 2002).

En la actualidad el proceso de DO es quizá el vehículo ideal para lograr los cambios intencionados, necesarios o exigidos en las organizaciones. Las conceptualizaciones de DO involucra de manera explícita o implícita las teorías del comportamiento individual y grupal en la organización; esto resulta hasta cierto punto obvio, ya que pasar de un estado actual a otro ideal en la organización, requiere de una comunidad o de sus agentes con comportamientos alineados a los propósitos institucionales y dirijan sus esfuerzos productivos a hacer posible esos (Roux Oropeza, 2013)

Sullivan y McLean (1995) plantean situaciones en que es apropiado y puede ser exitoso la utilización de programas y/o técnicas de desarrollo organizacional

- Cuando se entiende que el problema o la necesidad percibida es causado, en todo o parcialmente, por condiciones relacionadas con las relaciones entre individuos o grupos de trabajo y no por el trabajo mismo.

- Cuando los gerentes (entendiendo como gerentes a las autoridades o agentes de alto liderazgo en las instituciones) están deseosos de comprometerse a lograr mejoras en el largo plazo.
- Los gerentes y el personal de la organización están deseosos de escuchar con la mente abierta los supuestos básicos de DO; sobre los cuales, se construye y determinan las acciones.

La autora de la presente considera que estos factores pueden estar presentes hoy en los centros educativos mixtos cubanos, toda vez que estas estructuras resultan aun poco maduras en el contexto de las organizaciones educativas y no están suficientemente esclarecidos, desde la dirección, las bases estratégicas para su efectivo funcionamiento.

1.6 Conclusiones Parciales

La escuela es la organización sin fines de lucro que tiene el encargo social de centralizar y dirigir las influencias educativas intencionales que caracterizan la formación de la personalidad de niños, adolescentes y jóvenes. En nuestro país, ha comenzado a implementarse una estructuración de la escuela en que convergen dos tipos de enseñanza. Estos han sido nombrados centros mixtos. La fusión de enseñanzas en estos centros demanda especial atención a los factores de integración para su adecuado desempeño institucional.

Los valores compartidos y el liderazgo tienen enorme importancia para lograr la integración, y la comunicación efectiva ayuda a crear sinergia y logra que los miembros del equipo se comprometan con los objetivos de la organización. Los valores compartidos y las prácticas del liderazgo configuran los sistemas de comunicación que se formulan para sostener el desarrollo organizacional.

El DO propone formas de intervención que facilitan los cambios en la organización y con ello, contribuyen a hacer más efectivo el comportamiento de las personas ante el cambio. Se concreta especialmente sobre el lado humano más que sobre los objetivos, estructuras y técnicas de la organización.

No se hallan en la bibliografía consultada, referencias a modelos específicos de DO para organizaciones cubanas. Para la presente investigación se adoptan de manera complementaria los modelos de Argyris (1960) y Faría Mello (1994); asumiendo la investigadora el papel de consultora interna y definiendo como variables a trabajar en el programa la comunicación, el liderazgo y los valores compartidos.

CAPÍTULO II: Diagnóstico para el Desarrollo Organizacional en el Centro Mixto Pepito Tey

2.1 Introducción al capítulo

Una vez establecidas las bases teóricas necesarias para el estudio empírico del proceso de integración de las dos enseñanzas del Centro Mixto Pepito Tey, con vistas a proponer un programa para su consecución; se hace indispensable desarrollar las bases metodológicas del estudio y constatar en la práctica con ayuda de los diferentes métodos y técnicas, aquellas regularidades que apuntan hacia una caracterización de este fenómeno en la entidad objeto de estudio. Este es el propósito del presente capítulo.

2.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio

El Centro Mixto Pepito Tey, se ubica en la calle Santiago Valdés #19 entre Monteagudo y Céspedes en el Consejo Popular de San Diego del Valle, municipio Cifuentes, se funda en Septiembre del 2010 al insertarse en lo que era la ESBU Pepito Tey, tres grupos de Preuniversitario para de esta forma quedar constituido un centro que atiende las enseñanzas de Secundaria Básica y Pre-Universitario.

La misión en la enseñanza media básica es la formación básica e integral del adolescente cubano, sobre la base de una cultura general que le permita estar plenamente identificado con su nacionalidad y patriotismo. El conocer y entender su pasado, le permitirá enfrentar su presente y su preparación futura, para adoptar de manera consciente la opción del socialismo, que garantice la defensa de las conquistas sociales y la continuidad de la obra de la Revolución, en sus formas de sentir, de pensar y de actuar.

Y como misión de la enseñanza media superior se plantea contribuir al desarrollo y a la formación integral de la personalidad del adolescente a partir de la

integración escuela-familia-comunidad con un mayor nivel de profundización, consolidación en sus conocimientos, motivos, aspiraciones, formas de pensar y de comportamiento, así como niveles de autorregulación que les permita construir su proyecto futuro de vida y garantiza su participación protagónica e incondicional en la construcción y defensa del sistema socialista cubano y los prepare para acceder con eficacia en la continuidad de estudios superiores.

La escuela cuenta con dos modelos atendiendo a cada nivel de enseñanza por lo que debe responder a lo diseñado para tales efectos según el modelo de cada una, aunque se han diseñado estrategias comunes al identificar lo que las une y las diferencia y se lleva al proyecto institucional educativo con la visión de lograr un colectivo capacitado, preparado, organizado, atrayente, disciplinado y comprometido, con sentido de pertenencia, consagración al trabajo y espíritu de sacrificio donde cada docente tenga una influencia positiva de forma coherente para el logro de la calidad del proceso docente-educativo.

Para dar cumplimiento a nuestro encargo social contamos con un total de 52 trabajadores, de ellos 9 son no docentes, (2 serenos, 2 Auxiliares generales, 4 Técnicos de Laboratorios y 1 Subdirector Administrativo), el resto constituye el personal docente (41), además de 2 Bibliotecarias.

La fuerza docente está completa lo cual constituye una garantía para el buen desarrollo del proceso, unido a esto están las siguientes fortalezas:

De los 41 docentes:

- 37 son licenciados y de ellos 17 ostentan la categoría científica de Máster.
- 22 militan en las filas del PCC.
- 9 militan en las filas de la UJC.
- Su preparación política, cultural y martiana.
- Cohesión del colectivo y su sentido de pertenencia.
- La experiencia docente.

Dos profesores se encuentran matriculados en el curso de doble especialización, 6 en el diplomado en la Sede de Sagua y 10 en la UCP, 2 en curso en escuela de

directores y sus reservas. El resto se supera por las diferentes vías que existen al respecto.

La matrícula general del centro es de 320 estudiantes, 217 adolescentes conforman la totalidad de la Secundaria Básica y 103 jóvenes conforman el Pre-Universitario.

Tabla 1: Distribución de matrícula del centro

Grado	Total de alumnos	Sexo		Grupos		
		Hembras	Varones	1	2	3
7mo	63	35	28	31	32	
8vo	72	36	36	23	25	24
9no	82	36	46	28	28	26
10mo	35	28	7	35		
11no	37	26	11	37		
12mo	31	19	12	31		
Total	320	180	140			

Se cuenta con 2 C/B de estudiantes, uno de 11no grado y otro de 12mo grado con un total de 8 militantes además por la lejanía con la escuela se consideran 70 estudiantes como viajeros y también se identifican 16 Testigos de Jehová (Todos de Secundaria).

El centro cuenta con un sólido Consejo de Escuela en el que están representados todos los factores y presidentes de padres de cada grupo, los que dan una ayuda directa al desarrollo del PDE, el nivel cultural de los padres comprende los niveles 9no, 12mo y universitarios (los menos), ellos poseen un nivel de información, dado en que el 100% de los hogares de nuestros estudiantes existe la TV, la radios, que les posibilita tener acceso a las noticias y mantenerse actualizado, además un 66% recibe la prensa por diversas vías. La comunidad cuenta con una Fábrica de Conservas y 3 UBPC que potencian el trabajo de la escuela, además un Combinado Deportivo, una Casa de Cultura, una Biblioteca Pública y un Taller Textil, los cuales de una forma u otra se insertan a actividades del centro.

2.3 Descripción del diagnóstico realizado

Para la realización del diagnóstico se tomó como procedimiento básico el propuesto por Valdés Borroto (2008) por su carácter general y su aplicación al tema propuesto. Dicho procedimiento diagnóstico se grafica a continuación en la figura 5:

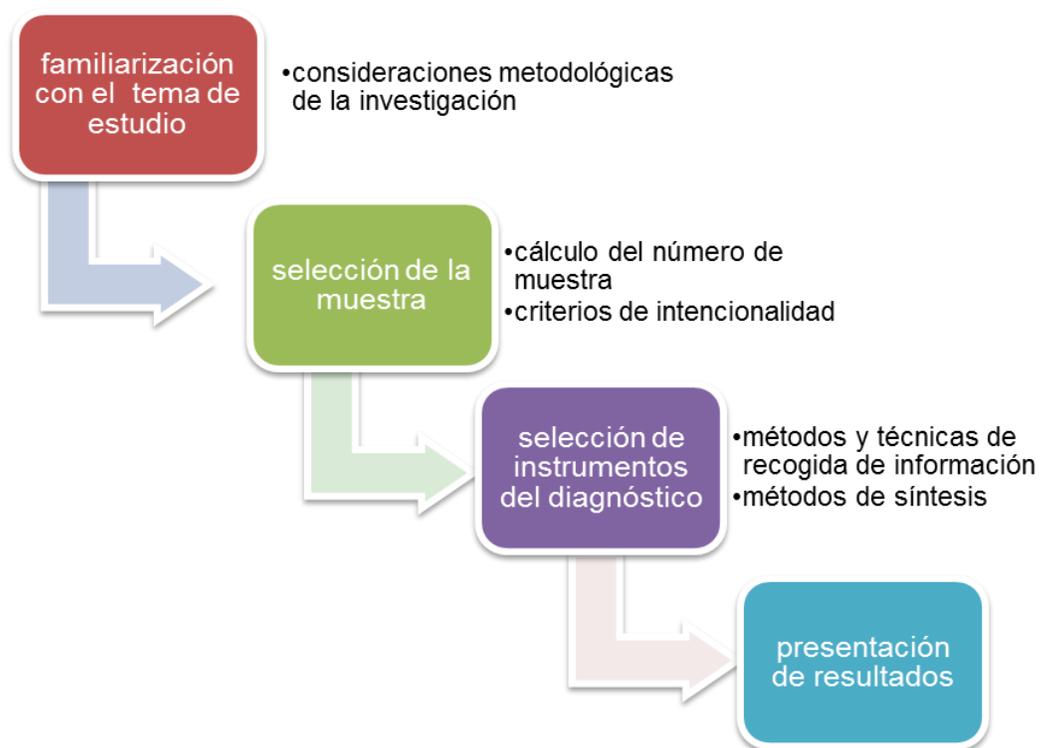


Fig. 5: Procedimiento diagnóstico asumido. Fuente: Vega Hernández (2013) sobre una propuesta de Valdés Borroto (2008)

✓ **Familiarización con el tema de estudio: Consideraciones metodológicas de la investigación**

En este acápite se establecen los principales criterios metodológicos a seguir en la investigación de acuerdo con el tema a estudiar. Se precisa el tipo de investigación y su objetivo fundamental.

✓ Selección de la muestra

La muestra constituye una fracción de la población bajo estudio. La determinación del tamaño de la muestra depende básicamente del tipo de estudio que se vaya a realizar y de la estructura del diseño.

Cálculo del número de muestra: Se procede al cálculo de la muestra de acuerdo a la expresión:

$$n = \frac{N Z^2 p (1-p)}{N d^2 + Z^2 p (1-p)}$$

Dónde:

n - Tamaño de muestra óptima

N- Total de la población (52)

p - Proporción muestral igual a 0.50

La literatura clásica de muestreo plantea que toma un 50% cuando no existe conocimiento de este valor.

Z - Valor tabular sobre la base de la confiabilidad de los estimados (95%) que es igual a 1.96, aproximadamente a 2.

d – Error de muestreo que es igual a 0.07.

Criterios de intencionalidad: Una vez hallado el número de muestra a utilizar se establecen criterios para seleccionar los participantes en la investigación de manera que pueda elevarse el valor representativo de la muestra a través de sus características específicas

✓ Selección de instrumentos

Métodos y técnicas de recogida de información: Se seleccionan aquellos métodos y técnicas del nivel empírico que resulten más apropiadas al tema de estudio y al tipo de investigación seleccionado.

Métodos de síntesis de información: Se selecciona un método de síntesis de la información que permita establecer regularidades diagnósticas a tener en cuenta como resultados principales del estudio.

✓ **Presentación de resultados**

Una vez sintetizada la información esta debe ser presentada de manera objetiva, ilustrativa y clara, permitiendo arribar a conclusiones diagnósticas sintéticas, visualizar los principales problemas y tomar decisiones al respecto.

La **aplicación** de este **procedimiento diagnóstico** arroja las siguientes consideraciones:

El contenido de un diagnóstico puede clasificarse como general o particular de acuerdo con el alcance del mismo, si se refiere a todo el sistema, a alguno de sus subsistemas o de algunas de sus partes (Soto, 2006). En este caso se trata de un diagnóstico general del nivel de integración en la entidad objeto de estudio. El tipo de estudio es exploratorio teniendo en cuenta que es el primer acercamiento al tema desde un enfoque científico. El objetivo general del diagnóstico es caracterizar el nivel de integración entre las enseñanzas que componen la entidad objeto de estudio en cuanto a comunicación, liderazgo y valores compartidos, con énfasis en aspectos positivos y negativos al respecto.

Se obtuvo como resultado de la aplicación de la expresión matemática para el cálculo del número de muestra que el tamaño de la misma para la aplicación del diagnóstico es de 12 personas.

Se asumen como criterios de intencionalidad los siguientes:

- ✓ Participación del 100% de los directivos en el estudio (5)

En el caso del resto del personal

- ✓ Credibilidad en el colectivo laboral (fuente de información objetiva)
- ✓ No menos de 3 años de trabajo en la entidad
- ✓ Conformidad con participar en la investigación

Como métodos y técnicas de recogida de información se seleccionan los siguientes:

Análisis documental: Se realizó un análisis de datos establecidos en los siguientes documentos:

- Estrategias y políticas educativas que convergen en la entidad con el objetivo de establecer las prioridades a desarrollar con respecto a la integración

Observación directa: Se utilizó para comprobar el nivel de efectividad de diversos canales de comunicación en la entidad, así como la calidad de la participación en las reuniones conjuntas, etc. (Anexo 2)

Entrevista: Se realizó una entrevista grupal al consejo de dirección con el objetivo de seleccionar principales aciertos y limitaciones de la entidad en materia de Integración y una entrevista a profundidad, individualizada y semiestructurada a cada miembro de la muestra para enriquecer el nivel de información sobre el tema (Anexo 3)

Lista de chequeo: La lista de chequeo se caracteriza por especificar o precisar determinados aspectos relacionados con la temática a estudiar con el objetivo de constatar su existencia y/o funcionamiento. En el presente estudio se utiliza para puntualizar el estado general de la integración en la entidad, en base a los elementos seleccionados como básicos desde la concepción del marco teórico. (Anexo 4)

Cómo método de síntesis de información se utiliza la estrategia de triangulación metodológica mediante la cual se logra, a partir de la pluralidad de métodos empleados simultáneamente o secuencialmente, ofrecer una perspectiva más integral y holística de los resultados del problema.

2.4 Principales resultados del diagnóstico

De manera general la integración entre los niveles de enseñanza del centro se ve favorecida por el desarrollo de los órganos técnicos y de dirección con la

periodización necesaria para organizar y planificar el accionar del colectivo laboral en el cumplimiento de las tareas en busca de lograr la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor o que refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras.

Sin embargo, debido a la cultura de trabajo desarrollada durante años en la cual las enseñanzas estuvieron separadas, las estructuras superiores dirigen teniendo en cuenta esta separación; lo que se refuerza institucionalmente en el hecho de que, por orientaciones superiores, cada enseñanza posee misiones diferentes y modelos diferentes, lo que no ha sido integrado en la proyección estratégica general del centro.

Es importante referir que fue un proceso arduo la obtención y recolección de información pertinente para el diagnóstico, puesto que la investigadora ocupa la responsabilidad de dirigir formalmente el centro y este rol actuó como una barrera para recabar información, fundamentalmente acerca del liderazgo. Por lo que la investigadora tuvo que recurrir a la ayuda de un consultor externo para caracterizar mejor el problema de estudio. Consecuentemente con esto se obtienen mayores resultados en el diagnóstico de la observación y la lista de chequeo, que de la propia entrevista realizada.

Una vez obtenidos los resultados se procede a una triangulación metodológica, comparando lo acopiado en cada una de las técnicas y métodos. De acuerdo con dicha triangulación se pudieron identificar los principales elementos positivos y negativos en cuanto a cada factor de integración estudiado en el diagnóstico

Tabla 2: Aspectos positivos y negativos asociados al liderazgo como factor de integración.

Factores	Elementos positivos	Elementos negativos
<p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del consejo de dirección son reconocidos como líderes por el resto de los trabajadores. • La dirección se comporta como un miembro del grupo que influye en mayor grado en los restantes integrantes, de manera espontánea, capaz de motivarlos, guiarlos o dirigirlos en determinados sentidos. • Los líderes están centrados en el presente. Prestan atención total a lo que están haciendo en cada instante, o a la persona con la que están interactuando. • Son honestos y congruentes, que se basa en pensar, decir y hacer lo mismo. • Saben tratar a los demás con respeto, y esperan que ese respeto les sea correspondido. • Se esfuerzan por estar bien organizados para cumplir los plazos a los que se comprometen. 	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo está limitado por la falta de autonomía del director para tomar determinadas decisiones en la organización que pueden tener carácter estratégico para el centro • La no integración entre las enseñanzas determina que la escuela funcione no como un todo sino como dos centros, por lo que el director desarrolla su actividad en dos "lugares" a la vez, es decir su contenido de trabajo se duplica • Aun cuando son reconocidos los líderes por cada enseñanza, la dirección del centro se sobrecarga por la no integración de los procesos en los diferentes niveles de enseñanza y el tratamiento que debe ser dado específicamente por el primer nivel de dirección. • En ocasiones no se escuchan con profundidad los problemas o no se comprenden cuando se corresponden con dos niveles diferentes. En algunos casos no se capta con toda la profundidad el mensaje, por lo que el reflejo en las acciones que posteriormente emprende no es adecuado.

Tabla 3: Aspectos positivos y negativos asociados a la comunicación como factor de integración.

Factores	Elementos positivos	Elementos negativos
<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los espacios de intercambio con los trabajadores están bien definidos y se exige por su cumplimiento (matutinos, reuniones sindicales y de las organizaciones de masa) • Desde el punto de vista administrativo está estructurado el consejo de dirección con la presencia de la directora, subdirectora docente, secretaria docente, subdirector administrativo y jefe de departamento y el concurso de la UJC y PCC. El mismo se reúne de forma mensual y existe un plan de fechas y temas previstos. El recordatorio de citación se realiza a través de circular el orden del día. • Existe correspondencia entre los criterios de jefes y subordinados referentes a la identificación de los órganos técnicos y de dirección, como canales más utilizados para la comunicación directa entre los departamentos • También se cuenta con otras vías alternativas como son la emisión de informes y demás documentos impresos. • La educación formal está presente en la totalidad de la muestra con adecuado conocimiento y dominio de los contenidos de trabajo. El lenguaje es enriquecido, correcto y lleno de argumentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La operatividad no permite establecer otros espacios formales e informales de intercambio entre los directivos y de estos con los subordinados • Uso excesivo de la digitalización, que genera un flujo muy denso de información electrónica que provoca uso poco pertinente de la información y fallas en la retroalimentación. • La escucha, la comprensión e interpretación de la información, los niveles de análisis y de tolerancia existentes presentan ciertas limitaciones. • De manera general, la comunicación se torna un acto cotidiano, habitual y no se planifica o se discute sobre ella. • No siempre la comunicación contribuye a la motivación de las personas por cumplir con las orientaciones recibidas, debido en ocasiones a la pobreza en el intercambio de ideas, pensamientos, etc. • No siempre se respetan los canales, las vías y los escalones en la comunicación y las reuniones de intercambio son densas y monótonas. • La estructura no favorece la interrelación comunicativa entre los trabajadores de las diferentes enseñanzas • Los directivos plantean que la comunicación funciona correctamente, no existiendo crítica real sobre la problemática a enfrentar

Tabla 4: Aspectos positivos y negativos asociados a los valores como factor de integración.

Factores	Elementos positivos	Elementos negativos
Valores compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • Se aprecian valores compartidos por la mayoría del personal, como son: el colectivismo, sentido de pertenencia, sencillez, modestia, consagración al trabajo y espíritu de sacrificio. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con una planeación estratégica de la escuela que integre el trabajo con los valores. Por tanto, no se diseñan y proyectan los valores compartidos de la entidad • La formulación estratégica se realiza en las instancias superiores al centro por lo que no refleja los valores reales de la entidad, ni aquellos en los que se puede trabajar • No se trabaja el valor desde una perspectiva estratégica como factor clave para la integración de los trabajadores en el centro; la divulgación de los valores compartidos es pobre y no se diseñan estrategias de capacitación que favorezcan el desarrollo de los mismos • No se evalúan en el plano individual los valores formulados institucionalmente en el desempeño personal.

Los elementos negativos fueron clasificados luego en problemas internos (aquellos que son de la competencia de la organización; es decir pueden ser resueltos por ella) y externos (requieren aprobaciones e intervención de estructuras superiores de dirección), para poder concentrar los esfuerzos de DO en aspectos organizacionales sobre los que se pueden tener resultados, pues dependen de la propia organización para su solución.

Quedaron establecidos como principales problemas externos la falta de autonomía del director que es impuesta por el sistema de trabajo de las instancias nacionales, la definición de una estructura que no favorece la integración y la formulación

estratégica que se realiza en instancias superiores y que no refleja la realidad organizacional.

La relación entre los problemas internos fue definida en una sesión grupal con el consejo de dirección de la entidad en el cual se estableció el Árbol de problemas a trabajar en un programa de desarrollo organizacional. La figura que sigue (Fig. 6) muestra gráficamente el resultado de esta dinámica.

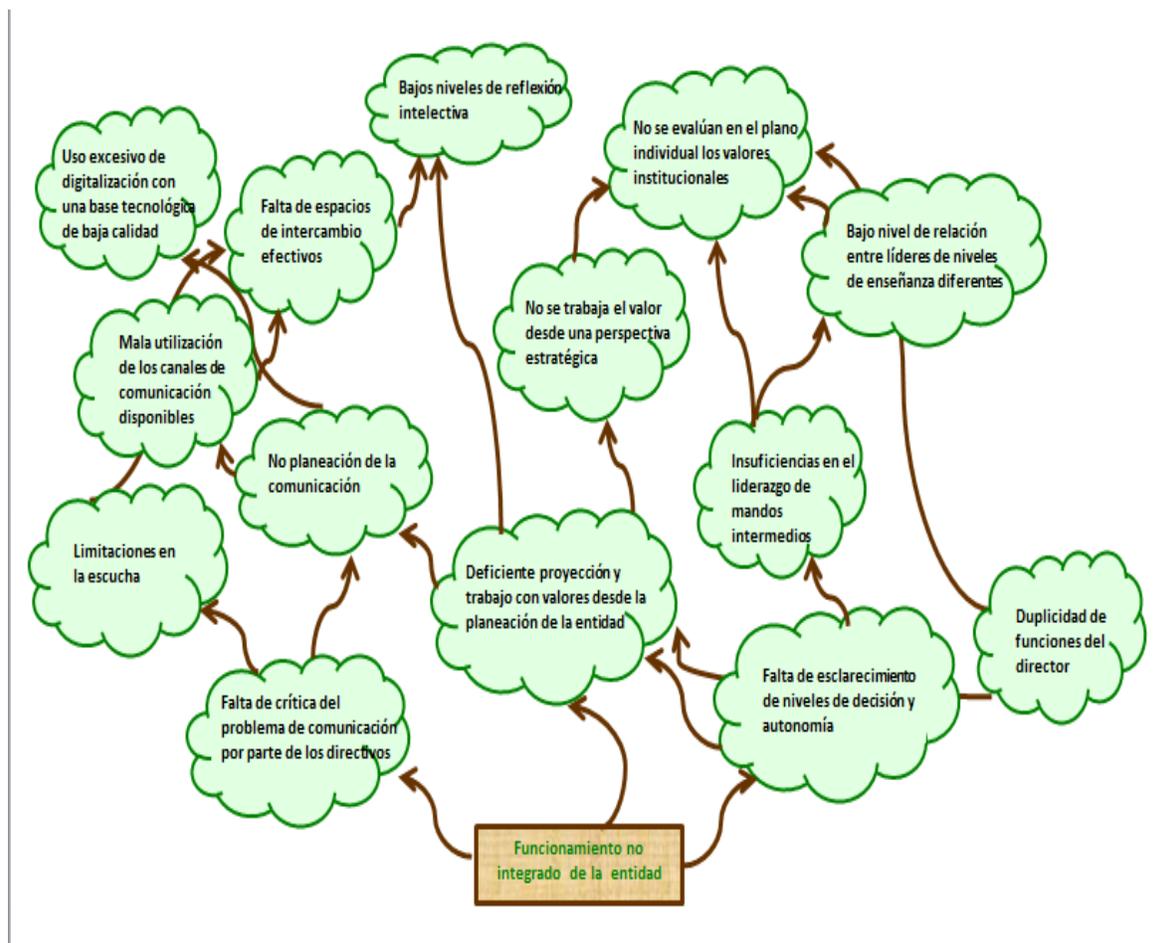


Fig. 6: Árbol de problemas de la organización. Elaboración propia

Como puede observarse, hay un nivel fuerte de relación en la mayoría de estos problemas y muchos están dados por subjetividades y falta de claridad y relación de las partes implicadas que deben actuar en función de resolver las limitaciones organizacionales. Estas dificultades se corresponden con problemas de

comportamiento organizacional y, de acuerdo con la bibliografía consultada, pueden ser resueltas en buena medida por intervenciones de DO.

Teniendo en cuenta las limitaciones enfrentadas para el diagnóstico por la investigadora, dado su rol de directora del centro, es conveniente que el diseño e implementación del programa de DO sea auxiliado por consultores externos.

2.5 Conclusiones parciales

El Centro Mixto Pepito Tey cuenta con dos modelos atendiendo a cada nivel de enseñanza, por lo que debe responder a lo diseñado para tales efectos según el modelo de cada una. A pesar de las estrategias trazadas para lograr visión integral, aun, en la práctica el centro funciona como dos escuelas, no como una entidad monolítica.

Se realizó un diagnóstico general exploratorio del nivel de integración en la entidad objeto de estudio con el objetivo de caracterizar el nivel de integración entre las enseñanzas que componen la entidad en cuanto a comunicación, liderazgo y valores compartidos. El tamaño de muestra es de 12 personas, de ellos, 5 directivos. Como instrumentos de diagnóstico se utilizan el análisis documental, la observación directa, la entrevista y la lista de chequeo. Como método de síntesis de información se utiliza la estrategia de triangulación metodológica.

Mediante la triangulación metodológica se pudieron identificar los principales elementos positivos y negativos en cuanto a cada factor de integración estudiado en el diagnóstico. Los elementos negativos fueron clasificados luego en problemas internos y externos para poder concentrar los esfuerzos en aspectos organizacionales que dependen de la propia organización para su solución. Con estos se confeccionó un árbol de 15 problemas, relacionados fuertemente entre sí.

Las dificultades halladas se corresponden con problemas de comportamiento organizacional que pueden ser resueltas en buena medida por intervenciones de Desarrollo Organizacional. La autora recomienda que el diseño e implementación

del programa de DO sea auxiliado por consultores externos dado su rol de directora del centro.

.

CAPÍTULO III: Programa de Desarrollo Organizacional para contribuir al mejoramiento de la integración entre las enseñanzas en el Centro Mixto Pepito Tey

3.1 Introducción al capítulo

A partir de los resultados del diagnóstico realizado, se pudo constatar las insuficiencias asociadas a la integración de las enseñanzas en el centro educativo objeto de estudio, definiéndose problemas relativos a la comunicación, el liderazgo y el desarrollo de valores compartidos en la institución. Se presenta en este capítulo el diseño del programa de DO propuesto y la validación por expertos del mismo.

3.2 Programa de Desarrollo Organizacional para contribuir al mejoramiento de la integración entre las enseñanzas en el Centro Mixto Pepito Tey.

Salazar (1992), plantea que los programas pueden ser vistos como: instrumento, instrucción, anuncio, declaración, o conjunto de acciones/actividades.

El programa como resultado científico, a través de sus acciones debe contribuir a la transformación, modificación del objeto de estudio de la investigación, así como en su concepción como producto terminado de la investigación referente siempre en determinado tipo de conocimiento, teórico o práctico acerca del objeto, el cual se debe transformar. Como aporte de la investigación, el programa, puede ubicarse entre los resultados de significación práctica, por su propósito esencial de transformar el objeto de estudio (González Fernández, 2012)

La autora de la presente investigación asume como **programa** la secuencia programada de acciones/actividades específicas para influir en una variable concreta, contribuyendo a su transformación o modificación, de acuerdo con patrones esperados preestablecidos, de acuerdo con el concepto de Mesa y Vila (2012)

El programa que se presenta a continuación está basado en el modelo de desarrollo organizacional de Faría Mello (1994) integrado al modelo general cíclico de intervención propuesto por Argyris (1960)

Para su aplicación deben tenerse en cuenta varios principios:

- **Enfoque sistémico:** Aunque actúa y está dirigido a las variables conflictivas relacionadas con la integración organizacional, establecidas en el marco teórico y caracterizadas en el diagnóstico, deben tenerse en cuenta la relación de estas con todas las variables del modelo de comportamiento organizacional que operan en la entidad.
- **Adaptabilidad:** El programa debe tener la amplitud suficiente como para asimilar cambios que dimanen de su propia aplicación.
- **Consistencia lógica:** Las actividades a desarrollar en el programa deben ser congruentes con la idea de cambio y los objetivos propuestos.
- **Flexibilidad:** El programa debe tener en cuenta las condiciones del entorno interno y externo en que se desarrolla.
- **Participación:** El programa debe propiciar la interacción y comunicación de los implicados en el mismo, fundamentalmente aquellos que deben desarrollar funciones asociadas a la conducción del cambio
- **Mejora continua:** El programa contempla mecanismos de retroalimentación que permiten el reajuste y perfeccionamiento de las acciones a desarrollar
- **Coherencia interna y externa:** El procedimiento debe garantizar la consolidación de la cultura, la identidad y la imagen de la organización

El esquema general del programa se plasma en la figura que sigue (fig. 7) y se describe más detalladamente a continuación:

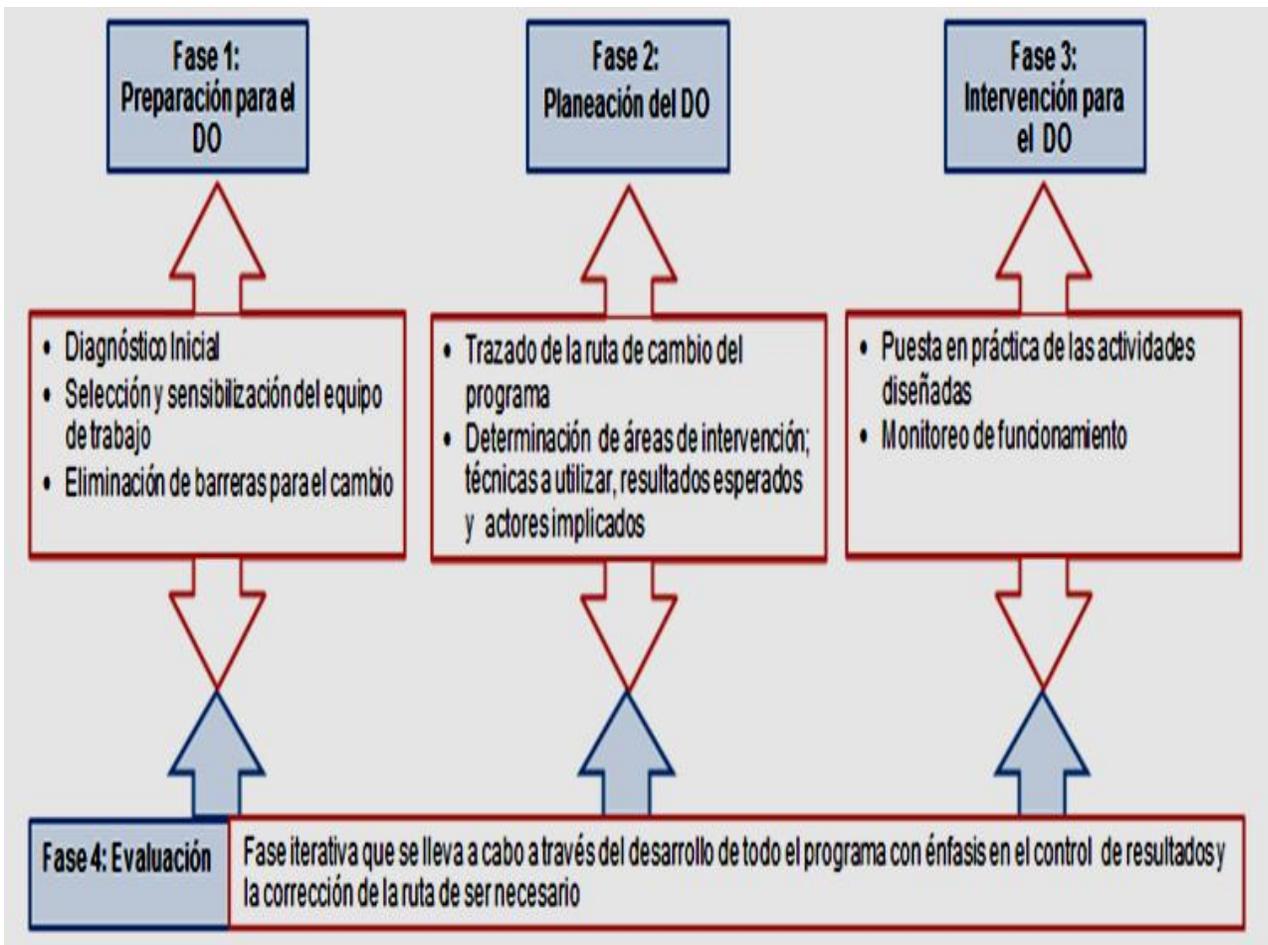


Figura 7: Representación gráfica del Programa de Desarrollo Organizacional propuesto

Fase 1: Preparación para el DO

Esta es la fase preliminar que consta de dos cursos de acción:

Curso de acción 1: Diagnóstico

Objetivo:

- Definir los principales problemas a solucionar con el programa de DO

Se pretende diagnosticar el problema de comportamiento organizacional a resolver en la entidad objeto de investigación. La pretensión es ser suficientemente descriptivo en el análisis del problema para poder definir las principales causas y, de ser posible, relacionarlas de modo gráfico para que puedan ser comprendidas por todos los actores directos del programa de DO

Salida: Resumen diagnóstico con gráfico de problemas

Este momento fue cumplido en la presente investigación y descrito en el capítulo 2 de este informe.

Curso de acción 2: Preparación

Objetivos:

- Preparar al equipo de trabajo para la intervención
- Reconocer y atenuar los principales focos de resistencia al cambio

Previo a la intervención de DO es necesaria una etapa preparatoria para la creación de las condiciones y sobre todo, el establecimiento del compromiso del equipo de dirección de la organización que participará directamente en el proceso como actores propulsores del cambio. Se busca lograr una nueva forma de ver a la organización, trazando en equipo los objetivos finales del Programa de DO. La preparación del personal se convierte en un factor de éxito a considerar para la implementación del programa, por lo que deben establecerse sesiones de sensibilización que ayuden a los directivos a comprender qué es el Desarrollo Organizacional, por qué es necesario en la institución y las implicaciones del programa para la organización y los trabajadores

Lo antes descrito implica cambios en la forma de pensar de los directivos por lo que durante estas sesiones de sensibilización deben clarificarse y solucionarse de conjunto los principales focos de resistencia al cambio del propio equipo de dirección y modelar el comportamiento a adoptar con otros que puedan surgir en el desarrollo de la intervención

Salida:

- Equipo de trabajo motivado
- Clarificación de supuestos sobre el proceso
- Visión compartida del cambio

Dada la importancia de su contenido, esta etapa se convierte en una exigencia para la continuidad del programa de desarrollo organizacional pues define la capacidad movilizativa de la organización para emprender el cambio.

Fase 2: Planeación del DO

Esta es una fase de vital importancia para el éxito del programa pues permite la modelación del programa de DO; su representación esquemática en pasos y temas de mejora, como punto de partida para la transformación de la realidad. Consta de un único curso de acción que básicamente propone la elaboración de la ruta para el cambio

Curso de acción 3: Programación del DO

Objetivo:

- Planificar paso a paso el programa, definiendo una ruta de cambio

Múltiples han sido las aproximaciones de diferentes autores a modelos, diseños, estructuras y planes para procesos de cambio. Para la presente investigación se realiza una adecuación de la utilizada por Vega Hernández (2013). Si bien, la propuesta de este autor es general e inclusiva, se considera que, dentro de los marcos del programa, algunas de las etapas que plantea están contenidas en otras fases del mismo por lo que se toman para este momento las siguientes

1. Visualización creativa del estado deseado (resultados esperados)
2. Selección de áreas estratégicas y técnicas de DO a utilizar
3. Definición de resultados clave a lograr en el proceso de cambio y estructuración de actividades
4. Definición de indicadores de cambio a monitorear

Salida:

- Plan de actividades de la propuesta
- Tablero de control

Fase 3: Intervención para el DO

Esta es la fase de puesta en práctica del plan diseñado según la progresión temporal propuesta. Su realización está supeditada a la aprobación del programa de DO por el consejo de dirección de la entidad objeto de estudio y el cumplimiento de las fases previas que determinan que se cuente con las

condiciones de preparación del personal implicado y aseguramiento básico. Sus cursos de acción están marcados por los resultados clave de cambio que se proponen en la planificación. Cada uno de estos se convierte en un objetivo a lograr en un momento dado de la intervención.

Fase 4: Evaluación

Esta fase está relacionada con la medición de los niveles de asimilación de los cambios que se van introduciendo en la entidad durante la etapa de intervención. De esta manera se asegura el cumplimiento de lo planeado, las correcciones del rumbo si fuera necesario, las acciones para minimizar resistencias que puedan surgir, la comunicación del proceso y el refuerzo de los comportamientos y cambios establecidos.

Tiene asociado dos cursos de acción:

Curso de acción 4: Control de cambios

Objetivos:

- Mantener la ruta de cambio hacia la visión desarrollada
- Introducir cambios en el programa de DO de ser necesario

Este curso de acción propone el monitoreo constante de la implementación del programa a través del control permanente de los indicadores de cambio propuesto y la retroalimentación de cada actividad.

Salidas

- Programa concluido
- Indicadores de cambio cumplidos

Curso de acción 5: Comunicación

Objetivo:

- Apoyar el proceso de desarrollo organizacional

La comunicación debe acompañar el programa de DO desde el inicio, brindando información precisa y pertinente. Su función fundamental es mantener viva la llama del desarrollo organizacional, para ello debe cumplir con las bases del

modelo AIDA (llamar la Atención, despertar el Interés, fomentar el Deseo de participar y promover la Acción)

Salidas

- Participación e implicación en el cambio
- Retroalimentación oportuna
- Control de las resistencias
- Refuerzo de comportamientos deseados.

3.3 Modelación del programa de DO

El trabajo con la fase 1 del modelo en la entidad objeto de estudio no está aún concluida, pero lo cierto es que se han obtenido avances tanto en el curso de acción 1, presentado en el capítulo 2 de este informe de investigación y en el curso de acción 2, en el cual está inmerso en este momento la investigadora. Se ha logrado comprensión del problema en el consejo de dirección de la entidad y se avanza en la determinación de emprender un proceso de desarrollo que permita la integración real de enseñanzas en la entidad.

Es por ello que la autora de la presente, asistida por especialistas de la propia organización y de entidades educativas superiores, ha logrado elaborar una propuesta de sistema de actividades para el DO. Si bien, no es una propuesta acabada pues puede ser enriquecida y trabajada con mayor participación de todos los implicados en la culminación de la fase 1 del programa, ofrece una primera versión estructurada del proceso de desarrollo para llevar a cabo en la organización objeto de estudio.

A continuación se explica dicha propuesta.

1. Visualización creativa del estado deseado (resultados esperados)

UNA ESCUELA, UNA IDENTIDAD SÓLIDA

El siguiente gráfico descompone esta visualización en propósitos a lograr por parte de la entidad mediante el desarrollo organizacional:



Figura 8: Desagregación de la visualización creativa del cambio hacia la concepción de una Escuela Única.

2. Selección de áreas estratégicas y técnicas de DO a utilizar.

- Estrategia Organizacional: esta área permitirá la planeación, estructuración y documentación del nuevo modelo de escuela a construir, sobre la base del trabajo con los valores. Se trabajará a partir de la consultoría de proceso y la construcción de equipos (en este caso el equipo directivo)
- Comunicación: esta área permite estrechar la coherencia entre la comunicación interna y la comunicación externa, trabajando en la concepción y desarrollo de la cultura (internamente) que será llevada a los diferentes públicos externos a través de una imagen gestionada. Se trabajará a través de la formación-acción participativa (alternativa de los grupos C), la construcción de equipos y la retroalimentación de encuestas
- Sistema de trabajo: esta área está dirigida a instituir y fortalecer el liderazgo distribuido, es decir, se enfoca en convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora en que el liderazgo sea una función compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal, a través de la articulación de la visión basada en la comunicación, la cooperación y el compromiso. Se trabajará a través de la construcción de equipos (equipo directivo), capacitación en sensibilidad y el desarrollo entre grupos (empoderamiento de otros líderes de la organización)

3. Definición de resultados clave a lograr en el proceso de cambio y estructuración de actividades

Para su mejor comprensión, este acápite ha sido desarrollado a través de una tabla en que se expresa la relación entre actividades/ resultados clave/técnicas de DO a utilizar y periodización de la intervención. De igual manera se definen observaciones necesarias para la implementación del programa en cada etapa (Tabla 5 a la 7)

Tabla 5 Área de intervención	Técnica de DO a utilizar	Descripción	Duración	Resultados clave	Observaciones
Estrategia Organizacional	Consultoría de proceso	Ayuda a través de la consultoría para la concepción del nuevo modelo de escuela integrada, así como para el diseño y documentación de la estrategia que lo sustente	Pueden estimarse 3 sesiones para definir el modelo y 5 para establecer la estrategia; de 5 horas de duración cada una, una vez por semana. (dos meses en total)	Estrategia construida	Se comienza con la consultoría y una vez que esté definido el modelo de escuela que se quiere implementar ambas técnicas se trabajan de conjunto; es decir, el propio equipo consultor dirige la construcción de equipo.
	Construcción de equipos	Realización de dinámicas de equipo con el consejo de dirección, con vistas a la conformación, comprensión y apropiación subjetiva de los contenidos de la estrategia que sustente el nuevo modelo de escuela integrada.	5 sesiones de 5 horas (coincidentes con la consultoría de proceso)	Equipo de dirección integrado y consolidado	

Tabla 6 Área de intervención	Técnica de DO a utilizar	Descripción	Duración	Resultados clave	Observaciones
Comunicación	Construcción de equipos	<p>Creación de un equipo de trabajo que se proponga el mejoramiento de la comunicación interna y externa en la organización.</p> <p>El equipo tendrá la autonomía suficiente para escoger su propio líder, determinar los roles a desempeñar, proponer acciones referentes al objeto de mejora y determinar sus propias reglas de funcionamiento.</p>	<p>5 sesiones de 5 horas cada una. (1 cada semana) a partir de estar definido el nuevo modelo de escuela a implementar (Debe sesionar después de haberlo hecho el equipo directivo para retroalimentarse de su proyección estratégica)</p>	Equipo de trabajo de comunicación como apoyo al cambio	<p>Este equipo trabajará en paralelo al equipo de dirección. Se trata de sesiones de entrenamiento como equipo de trabajo, en las cuales se propiciara la coherencia y se entrenará la creatividad. Es importante que se seleccione para este equipo personal motivado por el cambio, entusiasta y con buenas habilidades proyectivas.</p>

Área de intervención	Técnica de DO a utilizar	Descripción	Duración	Resultados clave	Observaciones
Comunicación	Formación-acción participativa	Dinámicas de formación que se intercalan con tareas prácticas a implementar en la organización. Se trabajan los temas relativos a comunicación interna y externa y canales de comunicación para el cambio. Se propicia la reflexión acerca la relación comunicación/nuevo modelo de escuela y las posibles barreras a trabajar desde la comunicación. Las iniciativas de comunicación deben reflejar la estrategia concebida para el nuevo modelo de escuela integrada	8 sesiones de 5 horas cada una, 1 cada semana, (2 meses) a partir de que culmine el entrenamiento como equipo	Estrategia de comunicación para el cambio. Iniciativas de comunicación para cada periodo de desarrollo de grupo.	Participa todo el equipo de trabajo de comunicación y estos pueden invitar a otros actores del cambio que consideren necesario de acuerdo con la temática a tratar. Debe mantenerse relación estrecha con el desarrollo de grupos para el sistema de trabajo

Área de intervención	Técnica de DO a utilizar	Descripción	Duración	Resultados clave	Observaciones
Comunicación	Retroalimentación de encuestas	Creación de un instrumento de medida del avance del proceso de cambio que una vez aplicado permita identificar problemas y reflexionar en espacios de intercambio sobre temas que pueden estar creándoles dificultades a algunas personas.	Debe aplicarse una vez estén definidas las implicaciones del modelo de escuela a implementar y hayan transcurrido tres sesiones de trabajo en la estrategia. Debe repetirse a las tres sesiones de trabajo con el desarrollo de grupos y la formación-acción comunicativa.	Acciones de mejora para el funcionamiento de la iniciativa de cambio. Clima organizacion al distendido.	Se presta atención especial a la importancia de alentar el análisis y asegurarse de que el mismo se centre en los temas y en las ideas y no en el ataque a los individuos.

Tabla 7 Área de intervención	Técnica de DO a utilizar	Descripción	Duración	Resultados clave	Observaciones
Sistema de trabajo.	Construcción de equipos	Realización de dinámicas de equipo en el propio consejo de dirección, con vistas al entrenamiento en solución de problemas de conjunto, al mejoramiento de la toma de decisiones y a la selección de líderes organizacionales de base.	8 sesiones de 5 horas	Equipo directivo consolidado en liderazgo Selección de líderes de base	Las sesiones estarán encaminadas a comprender la esencia del liderazgo distribuido, de manera que en cada sesión se refuercen figuras directivas que no sean el director general, lo que contribuirá al cambio de mentalidad en el equipo de dirección y a la percepción de liderazgo de equipo por el resto de la organización

Área de intervención	Técnica de DO a utilizar	Descripción	Duración	Resultados clave	Observaciones
Sistema de trabajo.	Capacitación en sensibilidad	Entrenamiento sociopsicológico donde se analizaran los temas de liderazgo, toma de decisiones, y liderazgo distribuido en entidades educativas	4 sesiones de 5 horas una vez culmine la construcción de equipo	Líderes de base capacitados	Capacitar teóricamente y motivar a la acción a los líderes de base seleccionados. Permite ratificar la selección
	Desarrollo entre grupos.	Sesiones de reconocimiento mutuo entre departamentos. Cada mes un departamento debe “apoyar” el trabajo que realiza otro en la implementación del nuevo modelo de escuela	1 año, luego de culminada la capacitación en sensibilidad	Cultura de trabajo integrado Colectivo cohesionado	Debe propiciar búsqueda del reforzamiento positivo, la interacción y la reflexión conjunta sobre las barreras que se enfrentan. Será dirigida por líderes de base, no formalmente reconocidos

3.4 Validación por expertos de la propuesta

Para evaluar la validez de la propuesta se utiliza el criterio de expertos.

Cálculo del número de expertos

Para determinar el número de expertos a consultar se utilizó la expresión:

$$E = \frac{P (1 - p) \times K}{i^2}$$

dónde:

E – Número de expertos.

P – Proporción de error estimado.

K – Fiabilidad del proceso

i - precisión.

En el caso específico de esta investigación se tomaron los valores siguientes:

$p= 0.02$; $k= 2,6896$ (90%); $i=0,1$

Por tanto, la fórmula queda como sigue:

$$E = \frac{0,02 (1 - 0,02) \times 2,6896}{(0,1)^2}$$

$E = 5,27$ expertos.

Debido a las escasas investigaciones encontradas sobre este tema (integración de sistemas de enseñanzas en centros mixtos) en el sector objeto de estudio, para cumplimentar la evaluación se procede a llevar a cabo un análisis de competitividad de los posibles expertos y que los hace aptos para emitir un criterio válido para la investigación.

La competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del

problema que se está resolviendo, en este caso, conocimiento sobre modelos de cambio. El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Dónde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que la evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa y la evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón como la siguiente.

Tabla 8: Tabla patrón para calcular Ka

FUENTES DE ARGUMENTACION	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
1. Análisis Teóricos Realizados	0.3	0.2	0.1
2. Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3. Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
4. Trabajos de autores Extranjeros.	0.05	0.05	0.05
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
6. Intuición	0.05	0.05	0.05
TOTAL	1	0.8	0.5

Fuente: Águila Sosa (2008)

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B) Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de K_a para cada aspecto.

De tal modo que si:

$K_a = 1$ → influencia alta de todas las fuentes

$K_a = 0.8$ → influencia media de todas las fuentes

$K_a = 0.5$ → influencia baja de todas las fuentes.

Por esta vía se comprobó que los 5 expertos seleccionados están facultados para emitir criterios acerca del programa.

Luego de comprobar que los expertos son capaces de emitir criterios valorativos de significancia se procede a la evaluación del programa de DO propuesto.

Con el objetivo de evaluar los criterios representativos de los expertos con relación al programa propuesto se aplicó un cuestionario. Los resultados mostrados en la tabla 4 reflejan la validez del programa en cuanto a posibilidad de aplicación; capacidad de respuesta a los problemas detectados en el diagnóstico; consistencia lógica; contribución al mejoramiento continuo, carácter sistémico, flexibilidad y adaptabilidad.

Los expertos deben evaluar cada afirmación en una escala de 1 a 5 donde 5 significa que el programa cumple absolutamente con dicha característica y 1 que no cumple en absoluto con ella.

Las medianas obtenidas demuestran que los expertos consideran adecuado el programa propuesto.

Tabla 9: Resultado de la aplicación del cuestionario de validación a los expertos.

Afirmaciones	Mediana
1. Es posible aplicar en las condiciones de la organización.	5
2. Posee capacidad de respuesta a los problemas obtenidos en el diagnóstico.	5
3. El ordenamiento de las actividades tiene carácter lógico.	5
4. Contribuye al mejoramiento continuo del sistema de gestión de la organización	5
5. Tiene carácter sistémico porque tiene en cuenta todos los procesos relacionados con el modelo de CO.	4
6. El programa debe tener la amplitud suficiente como para asimilar cambios que dimanen de su propia aplicación.	4
7. Permite su variación de acuerdo a los cambios en el entorno.	4

Fuente: Elaboración Propia.

3.5 Conclusiones parciales.

Se presenta un programa de DO basado en el modelo de desarrollo organizacional de Faría Mello (1994) integrado al modelo general cíclico de intervención propuesto por Argyris (1960), que tiene como principios el enfoque sistémico, la adaptabilidad, la consistencia lógica, la flexibilidad, la participación, la mejora continua y la coherencia interna y externa.

El programa cuenta con 4 fases, una fase 1 de preparación para el DO, que incluye el diagnóstico y la preparación del equipo de trabajo; una fase 2 de planeación en la cual se define la ruta de cambio a seguir, una fase 3 de intervención en que se lleva a cabo lo planeado y una fase 4 de evaluación que transcurre iterativamente a lo largo de todo el programa e incluye el monitoreo y control del mismo y la comunicación para el cambio.

Los resultados positivos obtenidos hasta el momento en la aplicación de la fase 1 del programa han permitido a la autora de la presente trabajar en la modelación de las actividades del programa. Si bien, no es una propuesta acabada pues puede y debe ser enriquecida y trabajada con mayor participación de todos los implicados en la culminación de la fase 1 del programa.

El programa propuesto fue valorado positivamente por especialistas en cuanto a posibilidad de aplicación; capacidad de respuesta a los problemas detectados en el diagnóstico; consistencia lógica; contribución al mejoramiento continuo, carácter sistémico, adaptabilidad y flexibilidad.

CONCLUSIONES GENERALES

La implementación de una estructuración de la escuela cubana en que convergen dos tipos de enseñanza (centros mixtos) demanda especial atención a los factores de integración para su adecuado desempeño institucional. Los valores compartidos y el liderazgo tienen enorme importancia para lograr la integración y la comunicación efectiva ayuda a crear sinergia y logra que los miembros del equipo se comprometan con los objetivos de la organización.

El Desarrollo Organizacional propone formas de intervención que facilitan los cambios en la organización y con ello, contribuyen a hacer más efectivo el comportamiento de las personas ante el cambio. Se concreta especialmente sobre el lado humano de la organización por lo que resultaría útil para tratar problemas de integración en la organización.

El Centro Mixto Pepito Tey en la práctica funciona como dos escuelas, no como una entidad monolítica. Se realizó un diagnóstico general exploratorio del nivel de integración en la entidad y se pudieron identificar las principales dificultades que se corresponden con problemas de comportamiento organizacional que pueden ser resueltas en buena medida por intervenciones de Desarrollo Organizacional.

Se propone un programa de DO que consta de 4 fases. Una fase 1 de preparación para el DO, que incluye el diagnóstico y la preparación del equipo de trabajo; una fase 2 de planeación en la cual se define la ruta de cambio a seguir, una fase 3 de intervención en que se lleva a cabo lo planeado y una fase 4 de evaluación que transcurre iterativamente a lo largo de todo el programa e incluye el monitoreo y control del mismo y la comunicación para el cambio. Se presenta, además, una primera versión de sistema de actividades del programa. La propuesta fue valorada positivamente por especialistas.

RECOMENDACIONES

- Continuar con la aplicación del programa para lograr su validación en la práctica.
- Dar continuidad a la investigación científica con el trabajo de concepción y desarrollo de un modelo de escuela para centros mixtos.
- Compartir los resultados de la investigación con el resto de las organizaciones de este tipo en la provincia, así como con entidades superiores y direcciones de otras provincias para propiciar que se le otorgue importancia a los estudios de la integración de enseñanzas en los Centros Mixtos.
- Socializar la propuesta mediante la participación en eventos y debates para contribuir a la concientización acerca de la necesidad de establecer cambios planeados en la gestión educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Águila Sosa, S. (2008): Entrenamiento para fortalecer la competencia comunicativa en negociadores. Una experiencia en el sistema bancario de Villa Clara. Tesis de Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba
- Alfonso, D. (2010): Integración del sistema de dirección de la empresa. Presentación en power point para el Curso Integración de Sistemas en la Especialidad en Dirección y gestión Empresarial para empresas en perfeccionamiento empresarial. ISJAE, La Habana.
- Álvarez de Zayas, C (s/a). La escuela en la vida. Monografía digital. Instituto Superior Pedagógico Félix Varela, Santa Clara, Villa Clara
- Andrade Rodríguez, H (1995): Hacia una definición de la comunicación organizacional, en La comunicación en las organizaciones. México. Edit. Trillas.
- Argyris, Ch (1960): Organization Development. Yale University Press
- Arribas Á. J. M. (2007) Cambio educativo y mejora escolar. Revista Innovación y formación, N. 1, primavera; p. 33-34. Disponible en <http://www.doredin.mec.es/documentos/01420093004777.pdf> Consultado: 12 diciembre 2014.
- Batista Vázquez (2006): Reflexiones cronológicas sobre Desarrollo Organizacional. Disponible en <http://www.monografías.com/> Consultado: 12 diciembre 2014.
- Batle, J. S. (2004): José Martí: Aforismos. Centro de Estudios Martianos. La Habana.
- Beer, M (1980): Organization Change and Development: A systems view. Edit. Goodyear, Santa Mónica, California

- Blanco Pérez, A. (2001): Introducción a la sociología de la educación. Editorial Pueblo y Educación, Cuba
- Bonilla Urbina, D.L (2012): Gestión del liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central de Ecuador en la ciudad de Quito durante el periodo académico 2010-2011. Tesis de maestría en gerencia y liderazgo educacional. Universidad Central de Ecuador, Quito.
- Carballal, E (2012): Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Cordero Vázquez. A.G (2010): Sistemas de Acciones para la concepción del Sistema de Comunicación en la Dirección Provincial de BPA Villa Clara. Trabajo de Diploma. UCLV. Santa Clara.
- Coronel Llamas, J. M. et al (2012): Superando obstáculos y dificultades: un estudio multicaso sobre directores escolares, políticas de liderazgo y gestión para la mejora. Revista de Educación, 357. Enero-abril 2012.
- Chiavenato, I (2009): Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. McGraw-Hill Interamericana, México
- Day, C. W. (2002) Realizando una investigación sobre los directores escolares exitosos: Guía para miembros asociados. Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP). School of Education the University of Nottingham.

Disponible en
http://www.revistaeducacion.educacion.es/re357/re357_24.pdf Consultado: 12 diciembre 2014.
- Encarta (2009): Integración. Enciclopedia digital. Microsoft Encarta.

- Escat Cortés, M (2007): Comunicación en tiempos de crisis. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/43/comcrisis.htm>
Consultado: 12 diciembre 2014
- Etzioni, A (1964): Organizaciones modernas. Prentice Hall.
- Faría Mello (1994): Desarrollo Organizacional. Editorial Limusa. México.
- Fernández Collado, C. (2001): La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo. McGraw-Hill. México. pp. 92-128.
- Flores Márquez, M () Los directores exitosos de escuelas secundarias: tres estudios de caso en Xalapa, Veracruz, en Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: claves hacia la transformación. ReDIE. Universidad Pedagógica de Durango. México.
- French, W. y Bell, C. Jr. (1999): Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Development. Prentice Hall, Englewood Cliffs. N.J
- Fullan, M. (2002): Los Nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona, Octaedro.
- Fundora Arencibia, O (2007): Diagnóstico de valores personales y organizacionales en la Empresa Comercial SUME. Tesis de maestría en ciencias de la comunicación. Facultad de Comunicación Social. Universidad de La Habana.
- García Gutiérrez, A.D (2005): Metodología para contribuir al perfeccionamiento del ambiente pedagógico en la secundaria básica. Tesis de doctorado en ciencias pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Félix Varela. Villa Clara
- Goldhaber, G. M. (1997): Comunicación Organizacional. Ed. Diana, México, D.F.

- Goldring, E et al (2010). Evaluación de Liderazgo centrado en el aprendizaje: Conexiones a la Investigación, Normas Profesionales, y las prácticas actuales. Universidad de Vanderbilt.
- González Fernández, V (2012): Programa de intervención para potenciar la comunicación de los directivos de la Sucursal 4312 del BPA en Santa Clara. Tesis de Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Cuba
- Grinberg J. (1999): Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente líder. Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella – The University of New México: El rol del docente en la escuela del nuevo milenio Octubre. 1999.
- Guzmán Pérez, D.M (2012): Programa de desarrollo organizacional para mejorar el clima en la Dirección Provincial del BPA Villa Clara. Tesis de maestría en dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
- Hall, S. (2006) Administración. México: Prentice Hall
- Hellriegel, D y Slocum, J. W. (1998): Management. Addison-Wesley Publishing Co, USA.
- Hitt, Ireland y Hoskisson (2008): Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 7ma. Edición. Cengage Learning Editores, S.A. México
- Hitt, Stewart y Porter (2006): Administración. Edit. Pearson Educación, México, 2006
- Hopkins, D et al (1994). School improvement in an era of change. Londres. Edit.: Cassell.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPe), UNESCO (2000): Gestión Educativa Estratégica: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.

- Ivancevich, H. (2009) Organizaciones. México: Mc Graw Hill
- Larousse (1968): Pequeño Larousse Ilustrado. Ediciones Revolucionarias, La Habana.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Martins Pestana, F et al (2009): Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación” Volumen 9, Número 2, Año 2009, ISSN 1409-4703
- Más Zulueta. L.R (2014) Comportamiento Organizacional. Diapositivas del Curso Comportamiento Organizacional en la 14 edición del Programa de Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
- Mesa Contreras, G (2009): Material complementario para la Guía de estudios de Comportamiento organizacional. Guías de estudio para el programa de Maestría en Dirección. Material digital. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
- Mesa Contreras, G y Vila Alonso, Z.M (2012): Resultados científicos de investigación en la disciplina de administración-dirección. Material Digital. Presentación en Sesión Científica del Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Moloi, C. y Kamper, G. (2010): Socio—economically challenged learners: two South African case studies. Acta Académica, 42(4) 256-279. Disponible en http://www.sabinet.co.za/abstracts/academ/academ_v42_n4_a10.html Consultado: 12 diciembre 2014.
- Montaña, A (2001): El cambio en las organizaciones. El papel desempeñado por la innovación. Material digital. S/E

- Murillo, F.J. (2006): Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. En REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2006, Vol. 4, No. 4e.
- Nosnik Ostrowiak, A. (1995): Manual de comunicación organizacional práctica, Ed. Trillas, México.
- Núñez J (1989): Metodología del conocimiento científico. Universidad de La Habana, Ministerio de Educación Superior, 1989.
- Pérez, J.J (2010): Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Revista Académica de Investigación y Postgrado. Edición Especial (p 65-75) Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, México
- Pont, B. Nusche, D y Moorman, H (2009): Mejorar el liderazgo escolar, OCDE. Volumen 1: Política y Práctica. Resumen Ejecutivo. Disponible en <http://www.oecd.org/education/preschoolandschool/44374937.pdf>
Consultado: 12 diciembre 2014
- Puiggros, A. et al (2010): ¿En qué dirección(es) se orientará la Investigación sobre cambio educativo en los próximos diez años? La opinión de los especialistas. RMIE 2010, 15(47).
- Pupo Pupo, R. M. (2006): Sistema de programas de comunicación social para la formación de valores en menores con trastornos afectivo-conductuales. Tesis de doctorado en ciencias pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”. La Habana
- Ribeil Collera, M. A. y Ruíz Sandoval, C. (1998): El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. Ed. Plaza y Valdés, México.
- Robbins, S. (2001): Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Latinoamericana, Colombia

- Roux Oropeza, D. L. (2013): Cambio educativo: desarrollo organizacional y gestión universitaria. Revista Congreso Universidad. Vol. II, No. 3, 2013
- Rubino, A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Investigación y Postgrado, año/vol. 22, número 002. Universidad Pedagógica Experimental Liberador. Caracas, Venezuela.
- Sammons, P.; Hilman, J. y Mortimore, P. (1998): Características clave de las escuelas efectivas. Cuadernos biblioteca para la actualización del maestro. México: SEP.
- Salazar, M.C. (1992): La Investigación Acción Participativa. Inicios y Desarrollos. Editorial Popular O.E.I. Quinto Centenario.1992
- Santiesteban Llerena, M.L (2003): Programa educativo para la superación de los directores de las escuelas primarias del municipio playa. Tesis de doctorado en ciencias pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”. La Habana
- Schein, E (2000): Psicología de la organización. Prentice Hall Internacional
- Simon, H. A. (1960): The new science of management decision. Edit. Harper & Row
- Sorenson, O. (2003): “Interdependence and Adaptability: Organizational Learning and the Long-term Effect of Integration”, Management Science 49, núm. 4
- Soto Castellón, C.R (2006): Procedimiento general para el diseño organizativo de la empresa Ronera Central. Tesis de Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Stoner, J. y col. (1996): Administración. Editorial, Prentice Hall. México.
- Strauss, W (1999): Administración de Personal. Edit. McGraw Hill, México

- Sullivan, R y McLean, G.N. (1995): Practicing organization development: A guide for consultants. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Torres, S (2010): El desarrollo organizacional. Disponible en <http://www.monografias.com/> Consultado: 12 diciembre 2014
- Trelles, I (2001): Comunicación organizacional. Selección de lecturas. Editorial "Félix Varela", La Habana
- Unesco (2014) Educación para todos. Metas de la ONU, Disponible en <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/efa-goals/>, Consultado 12 diciembre 2014
- Valdés Borroto, A.B (2008): Procedimiento General para la implementación de un Sistema de Comunicación en la Dirección Provincial de BANDEC Villa Clara. Tesis de maestría en dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Vega Hernández, E (2013): Perfeccionamiento de la comunicación institucional en la Unidad Territorial de Seguridad e Inspección Estatal del Transporte del Centro (UTSIETC). Tesis de maestría en dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Velásquez, L (2005): Propuesta para la implementación de un modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planificado, en la coordinación de asistencia administrativa de obras públicas estatales, año 2005. Tesis de grado. Universidad de Oriente. Maturín. Venezuela
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011): Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.
- Wendell, F y Bell, C (1996): Desarrollo Organizacional. Editorial, Prentice Hall. México.

ANEXOS

Anexo 1:

RESUMEN DE PRINCIPALES TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PLANTEADAS POR ROBBINS (1999)

Capacitación en sensibilidad: Se le conoce por una diversidad de nombres — capacitación de laboratorio, capacitación en sensibilidad, grupos de encuentro, o grupos C (grupos de capacitación) —, pero todos se refieren a un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada del grupo. Se reúne a los miembros en un ambiente libre y abierto, en que los participantes se analizan entre ellos mismos y sus procesos interactivos, dirigidos en forma relajada por un científico profesional del comportamiento. El grupo está orientado al proceso, lo que significa que los individuos aprenden por medio de la observación y participación, en lugar de que simplemente se les den instrucciones. El profesionista crea la oportunidad para que los participantes expresen sus ideas, creencias y actitudes. El profesional no acepta —de hecho, rechaza abiertamente— cualquier papel de liderazgo.

Retroalimentación de encuestas: Un instrumento para evaluar las actitudes que sustentan los miembros organizacionales, para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y para resolver estas diferencias es la propuesta de retroalimentación de encuestas.

Se tabulan los datos de este cuestionario con datos pertenecientes a la “familia” específica de un individuo y a toda la organización y se distribuye a los empleados. Entonces, estos datos se convierten en el trampolín para identificar problemas y aclarar temas que pueden estar creándoles dificultades a algunas personas. En algunos casos, un agente externo de cambio puede asesorar al administrador acerca del significado de las respuestas al cuestionario, y hasta se le pueden sugerir instrucciones para dirigir a la familia organizacional en un análisis por grupo de los resultados. Se presta atención especial a la importancia

de alentar el análisis y asegurarse de que el mismo se centre en los temas y en las ideas y no en el ataque a los individuos.

Consultoría del proceso: Ninguna organización opera a la perfección. Los administradores frecuentemente sienten que se puede mejorar el desempeño de su unidad, pero son incapaces de identificar lo que se puede mejorar y cómo se puede llevar a cabo. El propósito de la consultoría del proceso es que un consultor externo ayude a un cliente, por lo general un administrador, “a percibir, entender y actuar sobre las situaciones del proceso” con las que tiene que tratar. Éstas pueden incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación.

Construcción de equipos: Las organizaciones cada vez confían más en equipos para desarrollar tareas de trabajo. La construcción de equipos utiliza actividades de grupo de mucha interacción para incrementar la confianza y la franqueza entre los miembros del equipo.

Las actividades consideradas en la construcción de equipos suelen incluir la fijación de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis de funciones para definir el papel y responsabilidades de cada miembro y el análisis del proceso de equipo. Desde luego, la construcción de equipos puede insistir en ciertas actividades o excluirlas, de acuerdo con el propósito del esfuerzo del desarrollo y los problemas específicos que enfrenta el equipo. Sin embargo, en esencia la construcción de equipos trata de utilizar una gran interacción entre los miembros para incrementar la confianza y la franqueza.

Podría ser útil comenzar haciendo que los miembros traten de definir las metas y las prioridades del equipo. Esto hará que surjan diferentes percepciones respecto de cuál puede ser el propósito del equipo. Después de esto, los miembros pueden evaluar el desempeño del equipo: ¿con qué eficacia trabajan en la estructuración de prioridades y logros de sus metas? Esto deberá identificar áreas de problemas potenciales. Esta autocrítica de fines y medios puede hacerse estando presente la totalidad de los miembros del equipo, o, cuando su gran tamaño impide un

intercambio libre de puntos de vista, puede tener lugar inicialmente en grupos más pequeños seguidos por la participación de sus resultados con el total del equipo.

La construcción de equipos también puede dirigirse a la definición del papel de cada miembro del equipo. Se puede identificar y aclarar cada papel. Pueden salir a la superficie ambigüedades anteriores. Para algunos individuos esto puede ofrecer una de las pocas oportunidades que hayan tenido para pensar con profundidad en qué consiste su puesto y cuáles son las tareas específicas que se espera que el equipo lleve a cabo si ha de optimizar su eficacia.

Desarrollo entre grupos: Una gran área de preocupación en el DO es el conflicto disfuncional que existe entre grupos. Como resultado, éste es un tema al cual se han dirigido los esfuerzos de cambio.

El desarrollo entre grupos trata de cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros. Por ejemplo, en una compañía los ingenieros consideraban que el departamento de contabilidad estaba integrado por tipos tímidos y conservadores, y que el departamento de recursos humanos era un montón de “ultraliberales que están más preocupados porque se pudieran lastimar los sentimientos de algún grupo protegido de empleados que por el hecho de que la empresa tuviera que obtener utilidades”. Tales estereotipos pueden tener un evidente impacto negativo sobre los esfuerzos de coordinación entre los departamentos.

Aunque hay varias propuestas para mejorar las relaciones entre grupos un método popular insiste en la solución de problemas. En este método, cada grupo se reúne independientemente para desarrollar listas de las percepciones que tienen de sí mismo, del otro grupo y de cómo cree que el otro grupo lo percibe a él. Los grupos intercambian luego sus listas, después de lo cual se analizan las similitudes y diferencias. Se precisan las diferencias con claridad, y los grupos buscan las causas de éstas.

¿Se contrarían las metas de los grupos? ¿Estaban distorsionadas las percepciones? ¿Sobre qué base se formularon los estereotipos? ¿Han existido algunas diferencias ocasionadas por malos entendidos en las intenciones?

¿Ha definido cada grupo en forma diferente las palabras y conceptos? Las respuestas a preguntas como éstas aclaran la naturaleza exacta del conflicto. Una vez que se han identificado las causas de la dificultad, los grupos pueden pasar a la fase de integración (trabajar para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos)

Se pueden crear subgrupos, con miembros de cada uno de los grupos en conflicto, para obtener un diagnóstico adicional y para comenzar a formular posibles acciones alternas que mejoren las relaciones.

Anexo 2

Protocolo de observación

Valores compartidos

- Están plasmados y definidos en la estrategia de la entidad
- Son conocidos por todos
- Son los mismos para las dos enseñanzas

Otros aspectos de interés observados

Comunicación

- Están establecidos los mecanismos de comunicación entre enseñanzas
- Las relaciones comunicativas fluyen con facilidad entre enseñanzas
- La comunicación digital mejora la comunicación general y promueve la integración

Otros aspectos de interés observados

Liderazgo

- Los líderes de ambas enseñanzas se conocen e interactúan
- Están bien definidas las funciones entre los distintos niveles de liderazgo
- Los líderes administrativos se corresponden con los líderes reconocidos

Otros aspectos de interés observados

Anexo 3

Protocolo de entrevista semi-estructurada

Con el objetivo de mejorar la integración en la organización se están realizando estas entrevistas para profundizar en algunos puntos:

- ¿Qué elementos propicia y cuales impiden una mejor integración en la entidad?
- ¿Qué significa para Ud. que exista buena comunicación entre las dos enseñanzas en la entidad?
- ¿Cuáles son las fallas de comunicación en la entidad?
- ¿Conoce los líderes de ambas enseñanzas? ¿Qué opina de su trabajo?
¿Cuáles son sus fallas con vistas a la mejor integración?
- ¿Cómo podrían mejorar su liderazgo con vistas a la integración de enseñanzas?
- ¿Qué valores se deben propiciar en la entidad para mejorar la integración entre enseñanzas?
- ¿Puede dar alguna idea para mejorar la integración?
- ¿Cuáles serían sus expectativas con una herramienta para mejorar la comunicación con vistas a la integración de las dos enseñanzas de la escuela?

Anexo 4

Lista de Chequeo

Barreras para la integración	Frecuencia de ocurrencia		
	Nunca	Poc a	Mucha
1. Burocratismo.			
2. El desarrollo de despachos mal programados.			
3. El desarrollo de excesivos controles.			
4. El desarrollo de tareas no relacionadas con el cargo.			
5. El empleo de métodos inadecuados de dirección.			
6. El exceso de documentos a leer.			
7. El no respeto de los planes de trabajo y de actividades.			
8. Las interrupciones imprevistas.			
9. La aparición de tareas urgentes.			
10. La demora en tomar decisiones.			
11. La falta de autoridad.			
12. La falta de control sobre las tareas a cumplir en el día.			
13. La falta de trabajo en equipo.			
14. La indisciplina laboral.			
15. La falta de capacitación.			
16. La falta de diálogo entre compañeros.			
17. La falta de motivación.			
18. La falta de capacidad de escucha.			
19. La falta de sistematicidad en el desarrollo de las acciones.			

20. La apatía.			
21. La información deficiente.			
22. La mala organización de los puestos de trabajo.			
23. La mala planificación y organización del trabajo.			
24. La no delegación de tareas.			
25. Las demoras en el cumplimiento de una tarea por existir la necesidad de averiguar el porqué de la crisis y tratar de resolverla.			
26. Las gestiones perdidas.			
27. Las improvisaciones.			
28. Las impuntualidades.			
29. Las ineficiencias del personal.			
30. Las intervenciones largas en las reuniones.			
31. Los errores humanos.			
32. Los problemas personales.			
33. El mal uso de la secretaria.			
34. Las reuniones ineficientes			
35. Las reuniones innecesarias			
36. La no puesta en práctica de valores organizacionales			
37. Problemas éticos			