

## **Cultura y clima en las organizaciones educativas, factor determinante en la eficacia del personal docente.**

Meralda de Medina

### RESUMEN

La investigación que se presenta tuvo como objetivo general analizar la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal docente, en organizaciones educativas. Para ello fue necesario abordar las conceptualizaciones de cultura y clima organizacional sustentado en la teoría de sistemas y la teoría del desarrollo organizacional. Igualmente la eficacia del personal docente sobre las bases de varios enfoques. Por último se hizo una descripción de los factores determinantes en la eficacia del personal docente en las organizaciones basada en los principios de las nuevas tendencias gerenciales. La metodología empleada fue el análisis documental. Asimismo, se concluyó que la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacional.

**Descriptor clave:** Cultura y clima organizacional- Organizaciones educativas- eficacia del personal docente.

### INTRODUCCIÓN

Las acciones administrativas observadas en el Sistema Educativo Venezolano describen aspectos importantes de las distintas teorías administrativas desarrolladas en el ámbito organizacional. Desde este punto de vista se puede señalar que los cambios que se suscitan en los grupos organizacionales dependen en gran medida de los individuos que interactúan en las instituciones, de la aptitud, los valores, las expectativas y los objetivos personales que la definan.

Desde este ámbito, según Alfonso (1999), las instituciones para ser exitosas, tendrán que enfrentar cambios profundos e importantes en ciclos cada vez más ciertos. Por supuesto que habrá la necesidad de enfrentar la ruptura de fronteras ideológicas, políticas y geográficas, la competitividad, las alianzas estratégicas entre seres humanos, países y gobiernos, la necesidad de mantener un equilibrio ecológico y la equidad y justicia como un postulado filosófico de vida, son los generadores de cambios, a través, de la búsqueda de esquemas diferentes a los que actualmente rigen la interacción entre hombre-sociedad y su entorno.

El autor (ob. cit.) se refiere al cambio desde la siguiente manera:

El cambio será más efectivo cuando se reconoce que los esfuerzos de cambio son percibidos de manera diferente por gente diferente

como resultado de las muchas fuerzas que operan dentro de cada individuo... y será más efectivo si no amenaza los intereses de grupo o individuos (p. 276).

Cabe destacar, que cuando la gente combina los talentos y esfuerzos y los orienta a un objeto común, forman o constituyen las organizaciones.

Desde este punto de vista, las instituciones educativas como organizaciones, cabe considerar siempre están sujetas a cambios e innovaciones tanto en los aspectos administrativos-gerenciales como en el proceso educativo como tal. En este sentido en la actual sociedad, denominada del conocimiento, se imponen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el cual son un claro ejemplo de cómo desde los ámbitos industriales se han presionado al sistema educativo, no sólo a cambios profundos en la organización, sino que estudie desde todo los puntos de vista su utilidad didáctica y formativa.

En este nuevo enfoque del milenio, la gerencia educacional debía estar enmarcada dentro de los enfoques administrativos más representativos y más actualizados. De ahí que el nuevo líder al realizar sus funciones de organización, ejecución y control en correspondencia con la realidad debe analizar las diferentes etapas por las que ha vivido el hombre para poder comprender a la humanidad de hoy, y en este sentido insertarse el paradigma postmoderno.

Este paradigma postmoderno, abarca un contexto histórico desde la época moderna hasta la actual. Al respecto Mires (2000) señala lo siguiente:

...hay cinco revoluciones que parecen caracterizar el inicio de la postmodernidad; la revolución microelectrónica, la revolución feminista, la revolución ecológica, la revolución política y la revolución paradigmática. La revolución microelectrónica simboliza mejor que otras tecnologías el contexto cultural de nuestro tiempo. La revolución feminista está conformada por un conjunto de teorías que se oponen al patriarcado. La revolución ecológica busca restaurar las relaciones de equilibrio mediante la supervisión de la escisión producida entre los seres humanos con respecto a su ambiente. La revolución política exige reemplazar no tanto a los representantes sino al mismo sentido de la política. Y la revolución paradigmática que es aquella que nos muestra un quiebre en la civilización moderna y que nos señala que una concepción del mundo está desapareciendo para darle paso a otra distintas, sustentada sobre nuevos principios y parámetros rectores, ya que las anteriores perdieron vigencia como ordenadores (p. 43).

Lo que significa que las cosas han cambiado y que para bien o para mal el paradigma actual es otro, que las instituciones educativas deben encontrar su sitio en este paradigma complejo y desafiante e incorporar los cambios que contiene. El cambio debe ser gradual pero ajustado a los tiempos, tal vez la resistencia al cambio no obedezca más que al medio a lo desconocido. Sin embargo, existen otros factores de resistencia al cambio como lo son las amenazas al poder y la posición, la desconfianza y la desinformación, entre otros.

Es entonces, cuando en una era globalizada la mejor institución es la que funciona; por eso sólo hay una mejor manera en la que las empresas puedan organizarse, dado un conjunto de atributos y referencias. De allí, que hablar de organización es hablar de gente, no de una persona o personas aisladas, sino de un grupo de personas.

Según Petrus, citado por Castillo (2004), plantea que: "... en la sociedad global e internacional se ha priorizado un nuevo valor, el principio de la eficacia..." (p. 11). Entendida ésta como una aptitud o poder para alcanzar un efecto deseado. Así, la eficacia en la gestión del cambio social está íntimamente relacionada con el nivel de conocimiento científico que se tiene del ámbito o espacio que se pretende cambiar u organizar. Para estudiar desde una perspectiva sistemática y científica la naturaleza del cambio social que se produce en un determinado lugar (la escuela), como mínimo Petrus contempla cinco elementos:

1. ¿Qué cambia? El ámbito que abarca el análisis (la escuela).
2. ¿Cómo cambia? El modelo, el ritmo, la dirección, la intimidad.
3. ¿Cuáles son los agentes del cambio? Personas, grupos asociados.
4. ¿Cuáles son los factores del cambio? Una situación de paro, un resurgir económico, un conflicto bélico, evaluación o cambio de paradigma.
5. ¿Dónde se produce? En cualquier territorio o espacio socializado (p. 121).

Desde este enfoque las instituciones educativas y la familia deben ser objeto de análisis y reflexión para redefinir los nuevos roles que la realidad global exige actualmente. El docente debe participar activamente en el cambio y en los procesos de decisión fuera de sus aulas, trabajado más de forma proactiva que reactiva, asumiendo para ello el perfil de un profesor global con una visión holística.

En este sentido, el sistema educativo debe motivar hacia la variedad y la búsqueda de respuestas a los innumerables problemas que lo afectan, por lo que es propicia la ocasión para introducir cambios en las estructuras organizativas de la educación.

Partiendo de este concepto, Tedesco (1995), señala lo siguiente:

Los argumentos a favor de la autonomía a las escuelas tienen dos (2) fuentes principales: las teorías del aprendizaje y las teorías de las organizaciones. Con respecto a las teorías del aprendizaje, el constructivismo brindó fundamentos para la propuesta de dejar a los establecimientos y a los docentes buena parte de las decisiones en términos curriculares, permitiendo de esta forma un proceso de aprendizaje basado en las experiencias acumuladas tanto por los alumnos como por el equipo docente. Con respecto a la gestión administrativa de las instituciones, en los últimos años ha aparecido con fuerza una tendencia orientada a transformar las grandes organizaciones burocráticas, en redes planas de instituciones más pequeñas, responsables de decisiones destinadas a mejorar la eficiencia de la producción y el agente a las necesidades de los clientes (p. 137).

Esta concepción da lugar a dos grandes reflexiones, en primer lugar permite plantear la urgente necesidad que tienen las instituciones educativas por reorganizar las estructuras adoptando nuevos postulados, aplicando estrategias de organización adecuadas a la época y al movimiento económico y productivo que envuelve al país; lo que sin duda podría generar cambios en la actuación y gestión pedagógica del personal y lograr más efectividad en la formación de los alumnos.

Por otra parte, en segundo lugar también está pendiente todavía el reconocimiento y la adopción de una práctica pedagógica centrada en procesos más que en resultados. Los postulados constructivistas no terminan de convencer a un grueso número de docentes, que aún desarrolla una práctica pedagógica centrada en términos de conducta, donde la experiencia no tiene vigencia y el alumno debe repetir todavía párrafos, oraciones, o en su defecto palabras o términos para probar que ha aprendido el contenido.

Estas propuestas de Tedesco (ob. cit.), refuerzan las tesis a favor de la reorganización institucional en las escuelas, haciéndolas responsables de las decisiones destinadas a mejorar la eficiencia en la producción y atención al estudiante según el contexto.

Por tal razón, la competitividad de las instituciones escolares depende de muchos factores, entre ellos; las características de la administración y de los administradores, la capacidad tecnológica instalada, las innovaciones realizadas y sobre todo la calidad del personal.

Es por ello, que el estudio de la cultura organización ha ido ganando terreno en el campo de la investigación, ya que es considerado como una variable que busca el poder explicativo en el análisis organizacional. Tanto desde lo teórico como desde lo práctico, se sugiere que mejorando la cultura organizacional se contribuye a aumentar la competitividad y a evitar el declive.

Por lo tanto, la cultura organizacional juega un papel importante en las instituciones, ya que se requiere de personas que contribuyan a través de una energía, la dinámica del negocio; para ello el conocimiento, la motivación, la comunicación, la educación y el liderazgo constituyen impulsores para el éxito.

Según Escorihuela (1994) señala que la cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común.

En este sentido se entiende por cultura organizacional como un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control que interactúan para producir normas de comportamiento. De ahí que una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen recompensa y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

De acuerdo a Brunett (1999) las distintas definiciones de cultura organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. En este sentido la define como el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideas sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos

simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

De ahí que la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento y cumple con varias funciones importantes como son: transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social, ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta conceptualización sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales incluyen el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión de grupo y el comportamiento con metas relevantes.

Una cultura organizacional de éxito encierra según, Drucker (1995) ocho puntos clave para su desarrollo y estos son: una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla, aún cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo); asimismo la orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente. Seguidamente la autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización. La productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa y consideran como inversión de dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento. El compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con el frente de batalla. La cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades. La organización simple con sólo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios y participa en su administración y por último la rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

Opina el investigador que los ocho puntos citados son claves directas dadas a las organizaciones para que adquieran exitosamente una cultura organizacional, tomando en cuenta sus objetivos, valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades.

Según Chiavenato (1994), señala una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

De acuerdo a lo planteado, cabe destacar que el logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan, en dichas organizaciones establecen un convenio.

Desde este enfoque es importante señalar, que las instituciones educativas como organizaciones, para lograr los objetivos deben asociar la conducta, ética y cultura organizacional.

Hellriegel y otros (1999) mencionan:

Que los problemas éticos en las organizaciones continúan preocupando mucho a directivos y empleados. Se debe destacar, que sólo hasta ahora los investigadores comienzan a explorar la

posible repercusión de la cultura organizacional sobre la conducta ética. El componente ético de la cultura organizacional es una acción recíproca compleja de los sistemas formales e informales que tal vez apoyen el comportamiento organizacional y ético o no. Los sistemas formales incluyen liderazgo, estructura, políticas, sistemas de recompensa, programas de orientación y capacitación y procesos de toma de decisiones. Los sistemas informales incluyen normas, héroes, rituales lenguaje, mitos, leyendas e historias (p. 165).

Por consiguiente, la cultura organizacional parece afectar la conducta ética de varias maneras. Por ejemplo, una cultura que se ocupa de las normas éticas respalda el comportamiento ético. Además, la alta dirección desempeña un papel esencial en el fomento del comportamiento ético. Es más, todas las figuras de autoridad (directivos y otros profesionales) de la organización son capaces de estimular o desanimar la conducta ética. La presencia o ausencia del comportamiento ético en las acciones administrativas influye y refleja la cultura imperante.

La cultura organizacional quizá fomente el hecho de aceptar responsabilidad de las consecuencias de las acciones. De manera alternativa, la cultura podría diluir la responsabilidad derivada de las consecuencias del comportamiento carente de ética, con lo que se vuelve más probable este tipo de conducta. En resumen, las prácticas de negocios éticas provienen de culturas organizacionales éticas. Un concepto importante que vincula la cultura organizacional con la conducta ética es la inconformidad con los principios organizacionales, por lo que las personas en una organización protestan, sobre bases éticas, respecto a alguna práctica o política. Algunas culturas permiten e incluso estimulan la inconformidad con los principios organizacionales; otras castigan tal conducta.

En este orden de ideas, Hellriegel y otros (ob. cit.), agregan que:

Un empleado usaría varias estrategias para intentar un cambio del comportamiento ético, entre ellas:

- Llevar a cabo una denuncia secreta o pública dentro de la organización.
- Realizar una denuncia secreta o pública fuera de la organización.
- Amenazar en forma secreta o pública a un trasgresor o a un gerente responsable con hacer la denuncia.
- Negarse callada o públicamente a poner en práctica una orden o política carente de ética (p. 36).

Al mismo tiempo Hellriegel y otros (ob. cit.) opinan que aún hay mucho por aprender sobre la creación de culturas organizacionales que estimulen el comportamiento ético.

La manera en que funcionan los procesos de decisión dentro de la empresa es tanto un efecto de la cultura como un modo en que ésta se desarrolla dentro de la organización. Hay un gran número de causas que se convierten en efectos, así como efectos que se convierten en causas. La influencia más fuerte sobre la cultura la ejerce la alta gerencia, lo cual es

reforzado por la manera en que cada administrador dentro de la organización realiza su tarea. Existen diferencias culturales entre las partes distintas de cada organización, pero por lo general éstas se encuentran relacionadas por algunos valores compartidos. Por debajo de la alta gerencia es muy difícil que alguien transforme la cultura, en parte porque se suele obligar a los rebeldes a salir de las organizaciones y en parte porque muchos de los demás elementos (anteriormente mencionados), impulsan una conducta que corresponde a la cultura. Por lo general, el personal nuevo se adapta poco a poco a la cultura de la organización.

Ante las imperiosas necesidades que tiene el país de elevar las condiciones y calidad de su sistema educativo se plantea la posibilidad, que se comience a generar aportes y alternativas que ayuden a lograr ese propósito. La nación tiene la responsabilidad de proveer los cambios necesarios para que el sistema educativo apunte a beneficiar a la gran mayoría de los ciudadanos; sin excepciones ni discriminaciones de ninguna especie. Una de las cuestiones planteadas a este respecto la constituye la cultura organizacional, el docente debe tener el deseo de mejorar y capacitarse dentro del panorama de posibles áreas en las cuales debe elevar su nivel de aprendizaje.

Según Robbins (1997), expresa:

El desafío principal al cual se debe enfrentar el docente del nuevo milenio, es ayudar a sus alumnos a despertar, para descubrir y desarrollar esa enorme cantidad de información con la cual son bombardeados permanentemente por su entorno y, puedan procesarla y convertirla en experiencias significativas, que realmente cambien y mejoren su vida (p. 49).

Desde esta perspectiva, es posible resumir los efectos de la cultura organizacional sobre el comportamiento y el desempeño del empleado en cuatro ideas básicas, como lo menciona Beckhard (1969):

Primero conocer la cultura de una organización permite a los empleados comprender la trayectoria de la empresa y su enfoque actual. Este conocimiento brinda asesoría sobre los comportamientos esperados para el futuro. Segundo, la cultura organizacional fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales. Este compromiso produce sentimientos compartidos con objeto de trabajar por metas comunes. Tercero, la cultura organizacional, a través de las normas, representa un mecanismo de control para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar de los no deseables (p. 45).

En opinión del investigador, el desempeño y comportamiento del personal se ve afectado por la cultura organizacional. Ésta le transmite su trayectoria y enfoque, cuando fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales, y por último cuando tiene el control para canalizar los compromisos. Todo esto se traduce en mayor productividad y competitividad para la empresa.

Basado en lo anterior surge la necesidad de realizar esta investigación con el propósito de determinar la importancia de la cultura y el clima

organizacional para emprender los grandes cambios en las organizaciones ya que desde este enfoque se puede abrir la llave por medio de la cual se viabilicen los cambios que demandan en entorno caótico, cambiante y de alta incertidumbre que se vive en las instituciones tanto públicas como privadas.

De ahí que tomando como base los planteamientos anteriores, entonces surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo es la cultura y clima organizacional del personal docente de las Escuelas Básicas?, ¿Cómo es la eficacia del personal docente de las instituciones básicas?, ¿Son la cultura y el clima organizacional factores determinantes en la eficacia del personal docente de las instituciones de Educación Básica?

Ahora bien, tomando en consideración los aspectos formulados y sus respectivas interrogantes, se planteó como objetivo general analizar la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal docente, en las instituciones educativas de Educación Básica. Objetivo que se logró mediante el análisis de la concepción de cultura y clima organizacional, sustentado en la teoría de sistema y la teoría del desarrollo organizacional.

Asimismo, se analizó la eficacia del personal docente sobre la base del enfoque de varias teorías y modelos y por último se describen los factores determinantes en la eficacia del personal docente tomando en consideración las dos unidades de análisis principales de esta investigación cultura y clima organizacional; igualmente se presenta un análisis crítico sobre los aspectos que deben contener las organizaciones educativas para favorecer una cultura y un clima organizacional satisfactorio, basado en los principios de las nuevas tendencias gerenciales.

Es por esta razón que la problemática planteada, se considera de gran importancia, puesto que la cultura y el clima organizacional ha sido un tema de marcado interés desde un entonces hasta la actualidad. El análisis de aspectos como estos permite a los integrantes de una organización modelo y hasta cierto punto corregir conductas.

Hoy en día, el cambio es uno de los aspectos más críticos de la administración eficaz. El turbulento ambiente de los negocios en el que operan la mayoría de las organizaciones significa que no sólo el cambio está volviéndose más frecuente, sino que su naturaleza quizá sea cada vez más compleja y que su impacto, a menudo más amplio. El juego ha cambiado.

Se tiene entonces, que una de las tareas principales para la nueva gerencia educativa es hacer sentir a todas las personas que integran la organización como auténtico socio activo de la misma, compartiendo responsabilidades que les permita asumir decisiones en un clima de confianza recíproco.

Un proceso de cambio exitoso se ancla en el compromiso e involucramiento de los líderes de la organización, asumiendo riesgos, respaldando a su gente y tomando decisiones para crear un clima de confianza. Es por ello, que el capital humano de toda organización debe ser creativo, innovador, capaz, es decir, sin resistencia al cambio.

Hay sin embargo, muchas instituciones educativas que no cuentan con recursos humanos emprendedores, que no son capaces de poner en práctica nuevas alternativas.

Al respecto, las instituciones educativas deben mejorar dicha situación, de lo contrario, desaparecen del mercado y deben entender que sólo la cultura organizacional permite el éxito de las mismas.



Chiavenato (1998), menciona que los cambios para que operen en un sentido positivo y viable que permita un adecuado desarrollo y que deban satisfacer ciertas condiciones:

Iniciarse en la cúspide de la jerarquía, tiene que empezar en el sitio del poder y fluir hacia abajo en la forma tradicional que fluyen por lo común la autoridad y las responsabilidades. Debe ser integral, no puede aislarse en ciertos elementos del organismo, sino que ha de generalizarse en todos los ámbitos. Debe ser compatible con los principios morales del organismo.

Es así como el autor de esta investigación, tiene como soporte principal del tema en estudio, la cultura organizacional relacionada estrechamente con los cambios para que de esta forma las instituciones puedan adaptarse con facilidad a las innovaciones que el entorno le presente.

Visto de esta forma esta investigación busca determinar la importancia de la cultura organizacional para emprender los grandes cambios en las instituciones educativas venezolanas, a través del estudio de diferentes aspectos que se deben tomar en cuenta para garantizar un personal con alta cultura organizacional capaz de promover cambios, que beneficien tanto a la organización como a la sociedad en general.

Además, es importante que los directivos tengan un buen conocimiento de la cultura de su organización, ya que instituir determinados cambios que contradicen la cultura puede ocasionar resistencia o rechazo. Se resalta aún más la importancia de esta investigación y los beneficios que la misma aporta, ya que al adquirir la cultura organizacional apropiada, los gerentes de aula estarán preparados para enfrentar los grandes cambios en función del logro de los objetivos institucionales. Por otro lado se beneficia al personal que las integran, porque adquirirán conocimientos que les permitirá ser competentes y capaces de desarrollar las actividades y adaptarse a ellas.

El estudio de la cultura organizacional ha ido ganando terreno en el campo de la investigación y así algunos investigadores la consideran como una variable con bastante poder explicativo en el análisis organizacional. Tanto desde los teóricos como desde los prácticos, se sugiere que mejorando la cultura organizacional se contribuye a aumentar la competitividad y a evitar el declive.

A pesar de su importancia práctica, la cultura permanece como una de las áreas más controvertidas entre los teóricos de la organización. Controversias y discusiones permanecen tanto en lo que respecta a su definición. Sin embargo Hammer (1996), define la cultura organizacional como:

El conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece normas definitivas de pensamiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización (p. 98).

El autor señala que la cultura organizacional representa el pegamento social o normativo, que mantiene unida a una organización, además expresa los valores e ideales sociales y creencias que sus miembros llegan a compartir.

Además Quinn y Kimberly (1991), señalan que la cultura puede ser un bien o una obligación, y que además:

Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente, es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo (p. 118).

El autor de la investigación opina, que una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significados a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumplen con metas relevantes.

Al respecto Hussey (1997) afirma que una cultura organizacional efectiva debe:

Estimular la conducta ética y desanimar su carencia de ella. Hay que reconocer que la conducta ética tal vez cueste a la organización y a la gente. Una empresa global que se niega a pagar un soborno para asegurar un negocio en un país específico quizá pierda ventas. Una persona perderá financieramente sino acepta un soborno. En forma similar, una organización o individuo en apariencia ganaría con acciones carentes de ética. Una organización tal vez se burle de la ley de una nación si paga con sigilo sobornos a funcionarios a fin de ganar la entrada en un mercado nuevo. Un agente de compras de una gran empresa recibiría sobornos por comprar todos los suministros de oficina necesarios a un proveedor determinado. Sin embargo, muchas veces esas ganancias son de corto plazo. A largo plazo una organización es incapaz de operar con éxito si su cultura y valores imperantes no son congruentes con los de la sociedad. Esto es tan cierto como que, a largo plazo, una organización no sobrevivirá a menos que proporcione bienes y servicios que la sociedad desee y necesite. Una cultura organizacional que fomente la conducta ética no sólo es más compatible con los valores culturales imperantes, sino que goza de un buen sentido de negocios (p. 53).

Muchos de los cambios fundamentales más importantes han considerado la cultura como el elemento esencial de proceso. Rara vez esto es cuestión de capricho, pero sí una respuesta tanto a la situación estratégica actual de la organización como a la manera en que se espera que dicha situación se desarrolle en el futuro. Sin embargo, tal vez no existan situaciones en las que pueda cambiarse la cultura aisladamente de los demás factores del modelo organizacional.

El tipo de investigación que se corresponde con los objetivos planteados es de tipo documental. Según el Manual de Trabajos de Grado de

Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2001), explica que la revisión documental es:

El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor (p. 6).

En este sentido esta investigación también se le ha denominado bibliográfico, porque se construye con un proceso de búsqueda y tratamiento de información de fuentes bibliográficas. Como se puede evidenciar a continuación se reflejan todos los constructos teóricos que fundamentan el estudio realizado. Se conceptualiza la cultura y clima organizacional, sustentada en la Teoría de Sistemas y la Teoría de Desarrollo Organizacional. Se analiza la eficacia del personal docente mediante la descripción de enfoques teóricos y modelos de cultura organizacional. Se conceptualiza los factores determinantes en la eficacia del personal docente, así como la presentación de un análisis crítico sobre el aspecto contentivo en las organizaciones educativas basado en las nuevas tendencias gerenciales. Posteriormente se presentarán las conclusiones y recomendaciones, seguidas de las referencias bibliográficas.

## **LA EFICACIA**

### **Conceptualización.**

En los actuales momentos, la calidad de la educación es uno de los temas que más ocupa la atención de la sociedad venezolana, más aún en estos tiempos de dificultades económicas que obligan a pensar en la necesidad de redimensionar la inversión en términos de pertinencia, eficacia y eficiencia. Manifestación de estas preocupaciones es la afirmación de la Asociación de Rectores de las Universidades venezolanas (2004), que señalan que: " Las instituciones de educación deberán, en forma obligatoria, implantar un proceso de evaluación permanente y de periodicidad anual que determine el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos y metas institucionales y la pertinencia de los mismos".

### **La eficacia en las organizaciones.**

Se ha podido comprender que en todas las organizaciones, la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces. Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

Según Ruiz L (1999), la eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia.

Ahora bien, dentro de esta complejidad humana se han desarrollado teorías, que de alguna manera permiten comprender y explicar algunos factores que están inmersos en el comportamiento de los individuos dentro una organización.

### **Teorías relacionadas con la motivación del ser humano.**

De acuerdo a Guedez (2001), en estos momentos de cambio acelerado y énfasis en la globalización y la cultura de la calidad , para los estudiosos de la administración no deja de ser frustrante el comprobar que aún persista, en numerosas organizaciones, la aplicación de modelos rígidos y mecanicistas incompatibles con las principales variables, tanto de su entorno, como de su cultura, procesos o estructuras organizacionales particulares, y que, en la mayoría de los casos, están en franca contradicción con los supuestos que dichos modelos sustentan.

### **Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Mayo y sus colaboradores, autor citado por Mora (2001), se experimento un método denominado Hawthorne, el cual vino a representar básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

En este sentido, la teoría clásica de la administración pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas del siglo pasado, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. *Necesidad de humanizar y democratizar la administración*, liberando los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuando a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. *El desarrollo de las llamadas ciencias humanas*, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y los primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las

ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

3. *Las ideas de la filosofía pragmática de Dewey, citado por Ruiz (1999) y de la psicología dinámica de Lewin*, fueron esenciales para el humanismo en la administración. De allí que Mayo, es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, los contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.

4. *Las conclusiones del experimento de Hawthorne*, llevado a cabo entre (1927- 1932) bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Con el experimento de Hawthorne se comprobó que los empleados que el aspecto de afectividad se conserva en algunos de los casos o se perdía por completo. Se pudo experimentar que los empleados que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: esas creencias y expectativas reales o imaginarias que influyen no sólo en las actitudes sino también en las normas o estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúa a sus integrantes. Son buenos compañeros y colegas, si se ajustan a esas normas y estándares de comportamiento, y son pésimos colegas o compañeros desleales, si transgreden aquellas normas y estándares.

Asimismo para Taylor (1988), y para la mayoría de los autores clásicos, predomina el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. De allí se deriva el hecho de que casi todos los precursores de la administración científica hayan elaborado un plan de incentivo salarial para evaluar la eficiencia y bajar los costos operacionales.

Según el mismo autor, se afirma que si se elegía un buen método, se seleccionaba el ejecutor adecuado, de acuerdo con sus características físicas, y se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción, el cual que aumentara proporcionalmente a la eficiencia del empleado, este produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica, si las condiciones ambientales lo permitían.

Así pues que para Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento,

aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de *hombre social*.

Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, entre otros), en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, ). La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

Para Roethlisberger y Dickson (1968) estos investigadores comprobaron que "una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Esos individuos también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdaderas imprescindibles y obvias, y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan.

Desde estas perspectivas, en cuanto a las relaciones humanas, en una organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes

de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes.

De allí que en la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

En una institución o empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados; la comprensión de las relaciones humana facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción. Igualmente los elementos emocionales inconscientes, incluso irracionales del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización.

En consecuencia, la experiencia de Hawthorne como una de los experimento de la teoría de mayo, permitió el delineamiento de los principios básico de la escuela de las relaciones humanas, la cual se conformó de manera inmediata, a través de sus principales investigadores. De los resultados se pudo concluir, los principales elementos que se pueden mencionar a continuación:

a) El nivel de producción es resultante de la integración social

Se constató que el nivel de producción no está delimitado por la capacidad física o Fisiológica del trabajador (como afirma la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes, dentro de un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está el grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, su desadaptación social se reflejará en su eficiencia.



## b) El comportamiento social de los trabajadores

La experiencia de Hawthorne permitió verificar que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. En general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos sino como miembros de grupos. En la experiencia de Hawthorne cada individuo no era libre para establecer por sí mismo su cuota de producción, pues ésta era establecida e impuesta por el grupo. Ante cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufría castigos sociales o morales de sus compañeros, con el fin de ajustarlo a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está significativamente influenciado por las normas y los valores desarrollados por los grupos sociales en que participan.

Kurt Lewin (1987), verificó posteriormente "mientras los estándares del grupo permanezcan inmodificables el individuo resistirá al cambio, tanto más firmemente, cuanto menos dispuesto está a apartarse de los patrones del grupo. Si el estándar del grupo fuese modificado, se eliminaría la resistencia debido a la relación entre el individuo y el estándar del grupo.

El poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande y la administración no puede tratar por separado a los trabajadores (uno a uno), como si fueran átomos aislados. Necesitan tratarlos como miembros de grupos de trabajo, sujetos a la influencia social de esos grupos. Ellos no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, a sus normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales, cuyas actitudes son influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y el grupo social de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización de la administración.

La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento de tipo máquina propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

Otra de las teorías humanistas del comportamiento del individuo, es la de Herzberg.

### **Teoría de los factores de Herzberg.**

La teoría de los factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización

personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera el trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y así hacer enriquecedor el trabajo.

En este sentido, se puede traer a colación el modelo de Poder – Afiliación de Mc Clelland.

### **Modelo de poder y afiliación.**

Para Mc Clelland (1988), este modelo consiste en la propuesta de tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales.

Así pues que muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; aquí se desarrollaran las mas conocidas.

### **Teoría de Maslow.**

De acuerdo Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales. Esta teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

- Fisiológicas: son las esenciales para la sobre vivencia.
- Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
- Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
- Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
- Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

### **Teoría de Mayo.**

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización..

### **Teoría de Shein del Hombre Complejo.**

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son mas flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Se puede inferir según Netzhualcoyotl (2003), que las teorías presentadas hasta el momento, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la

organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

### **La teoría de LiKert.**

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Este autor establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

a) Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

b) Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de las instituciones, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

c) Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

El clima de tipo autoritario, (sistema I, autoritario explotador y sistema II, autoritario paternalista).

El clima de tipo participativo, (sistema III, consultivo y sistema IV participación en grupo).

Según el autor (ob.cit.), el clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. Por otra parte el sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Asimismo el clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. Según el autor de esta investigación, se puede inferir que, el funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Otras teorías relacionadas con el aspecto de la eficacia organizacional dentro de los aspectos de cultura y clima organizacional, son todas aquellas que de alguna manera permiten que las estrategias se puedan modificar, en el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre van al nivel que los gerentes esperan. Es decir se constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, así como también el comportamiento del trabajador como ser humano complejo.

## **Estado del conocimiento del ser humano en las organizaciones.**

Al analizar la actividad del hombre postmoderno se encuentra un aspecto importante en la actualidad. Este aspecto se puede describir como un intenso proceso de interacción del hombre con la organización. Ésta forma un pilar fundamental dentro de la sociedad, pues es innegable reconocer que las organizaciones rodean a las personas por todas partes y cada día más, se hace latente el contacto directo del hombre con la misma. Es así como, la gente nace en las organizaciones, y generalmente mueren en ellas. Al igual que la vida social está enmarcada de patrones y paradigmas culturales que permiten el desarrollo de los individuos, las organizaciones cuentan con su propia cultura que facilita la integración y el crecimiento de todas aquellas personas que forma parte dentro de la misma. Es esa cultura la que va a establecer la diferencia entre las organizaciones de un estado o país y a su vez va a demostrar el grado de solidez.

Para captar el concepto que actualmente prevalece sobre cultura organizacional es necesario indicar que en las últimas tres décadas se ha podido apreciar una revolución en la manera de comprender a las organizaciones y al rol del administrador, aquello que se observó en el alejamiento de los principios y en el enfoque de la administración científica dominante en la primera mitad de este siglo, y que consideraba a la organización como a una máquina, por lo que se buscó la eficiencia a través de la división de las tareas y funciones, fragmentando todo. En lo que respecta a las aproximaciones socio técnicas, a través de la escuela de las relaciones humanas lograron revelar la importancia del factor humano. Al llegar la década de los noventa se inició el desarrollo de una nueva visión de la organización al reconocerlas como culturas más que como máquinas al tiempo que se retomaban las concepciones y estructura metodológica de la antropología. Se reconoce que del enfoque antropológico ha derivado el concepto actual de cultura organizacional.

Destaca Herskowitz, citado por Álvarez (2004), quien vio a la cultura como a un constructo que describía el cuerpo total de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y fines que hacen posible la vida de las personas, y a Geertz, citado por el autor anterior (2004), quien la considera como a un patrón de significados transmitido históricamente, agrupados en símbolos, esto es: un sistema de concepciones inherentes expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales se comunican los sujetos perpetuando y desarrollando el conocimiento.

Si bien fue hasta los años ochenta que estas concepciones se

popularizaron, siendo punta de lanza el libro *En busca de la excelencia* de Peters y Waterman (1998) que condujo, por cierto, a los avances de lo que hoy se conoce como cultura corporativa bajo un contexto de país desarrollado. Más adelante, Gareth Morgan (1999) con su libro *Imágenes de la Organización* logró un buen avance en la concepción simbólica a través de sus metáforas acerca de la cultura organizacional. Con base en estas definiciones, podemos aproximarnos a un concepto de cultura organizacional que resume gran parte de lo hasta ahora expuesto: el conjunto de procesos de producción, circulación y consumo de patrones de conducta significativos y simbólicos de la filosofía e identidad que permea a una organización, cada uno de los cuales tienen formas específicas de ser generado, transmitido y reconocido y apropiado.

Así, la cultura organizacional, concebida como un conjunto de valores y creencias compartidas, representa la percepción común que los integrantes tienen de la empresa y desempeña varias funciones importantes: transmite un sentido de identidad a sus integrantes, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales, incrementa la estabilidad del sistema social y, por último, controla y modela las actitudes y el comportamiento. Existen cinco diferentes líneas de investigación que abordan la relación entre el concepto de cultura y la organización. En las dos primeras la cultura desempeña un papel tanto de variable independiente (externa) como dependiente (interna), en las tres últimas, la cultura se emplea como una metáfora, a saber: la cultura organizacional como variable, la administración comparada y el concepto de cultura consideran que el mundo social se auto expresa en términos de las relaciones que existen entre sus integrantes más estables y definidos, conocidas con el nombre de variables.

Según Smircih (1983), ambos enfoques comparten la idea de que la organización es semejante a un organismo que existe dentro de un ambiente, mismo que presenta imperativos para su conducta. Cuando se considera que los valores característicos de la cultura de una organización se introducen a través de sus integrantes, se observa a la cultura como una variable independiente, revelando su presencia a través de patrones de actitudes, valores y comportamiento de sus elementos.

Es así, según Robins (1987), considera que la cultura se concibe como una variable dependiente, y considera también a las organizaciones como instrumentos sociales que no sólo producen bienes y servicios sino también fenómenos culturales como son los rituales, los símbolos, las leyendas y los mitos, aún cuando ellas mismas forman parte de un contexto cultural más grande. Usualmente la cultura expresa valores, ideales y creencias compartidas por sus integrantes mismos, que se manifiestan a través de diferentes medios simbólicos,

tales como los mitos, los rituales, las historias, las leyendas y el lenguaje especializado.

### **La cultura como una metáfora básica.**

Algunos investigadores como Smircich (1983), conciben a las organizaciones como culturas, las perciben como algo que es en sí misma y no se limitan a observar la cultura como un simple elemento más de la organización. Al estudiar a la cultura como una metáfora básica, ellos observan a las organizaciones como formas de expresión y como manifestaciones de la conciencia humana, de tal manera que éstas puedan ser comprendidas e investigadas no sólo en términos económicos o materiales, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos.

De acuerdo con esta visión se distingue a la organización como cultura, reconociendo por lo tanto que cada organización es diferente, cabría preguntarse si en el ámbito de la administración se realiza un estudio de la organización en mayor medida que en la organización misma. Lo que se requeriría sería una revisión periódica realizada por investigadores externos, no conformarse únicamente con las observaciones del personal, quienes ya fueron contagiados de ciertos patrones de conducta derivados de la cultura organizacional en la que se encuentran inmersos, de lo cual se infiere que se encuentran reproduciéndolos de manera casi inconsciente. Sería necesario, entonces, un enfoque en que la organización fuera no sólo el objeto, sino el lugar de investigación.

Hasta ahora, dado que no existe una visión integral del trabajador como individuo inmerso en una organización particular que irá conformando una cultura cuyo reflejo inmediato se dejará sentir en la productividad, todos los modelos de cultura organizacional que se pretenden "ideales" para una organización productiva tienen que ver con la eficacia, la destreza, la velocidad y la eficiencia, que deberán de alcanzarse siempre por los mismos medios y técnicas. Esto otorga un enfoque economicista y lineal a la cultura organizacional.

En este sentido, la creciente necesidad de las empresas por competir ya no sólo en un mercado nacional, sino de amoldarse continuamente a las exigencias de un mercado mundializado, obliga a sus administradores a estar trabajando en forma continua y en diálogo creativo con las tendencias internacionales. Las diferentes interpretaciones de las tendencias que suelen hacer los administradores en un entorno de incertidumbre, genera que cada empresa se convierta en una forma de expresión específica, una manifestación de la conciencia humana y que se distinga por su peculiar estilo de ser dirigida, lo cual se traduce en que, lejos de eliminar las diferencias, multiplican los tipos de cultura organizacional y propician diversas apropiaciones e interpretaciones de las posibles oportunidades y amenazas en relación con las tradiciones de las que provienen los sujetos dedicados a la administración, es decir, los nuevos dirigentes.



Una razón fundamental para que la administración identifique a la organización como cultura, se halla en el reconocimiento de la cultura, entendida como expresión de las interacciones cotidianas entre los individuos, lo que consiste en la infinitamente opaca y persistente intercomunicación de significados altamente rutinarios que conforman el pequeño mundo de cada individuo y su reproducción cotidiana hacia el exterior, tanto como en las evoluciones de larga duración o interrupciones de corta duración que puedan producirse.

Existen diversas visiones para entender esta metáfora de la organización como cultura, por ejemplo, en la visión cognoscitiva, la cultura consiste en conocimientos compartidos; para la simbólica, la cultura es un sistema de significados compartidos y, por último, para las perspectivas estructurales y psicodinámicas, la cultura es una manifestación de la forma en que opera la mente inconsciente.

Así pues se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de capítulo, la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; así como la eficacia en términos de calidad, siendo el comportamiento el que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

Según Chiavenato (1994), la eficiencia se define como la relación entre costos y beneficios, de modo que esta enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (p. 28).

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos; la eficacia se refiere a como hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita.

Por otra parte, la eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

Considerando las anteriores citas se infiere que la eficiencia consisten cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente

motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

En este sentido la eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como, el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades. Asimismo por otro lado, el hombre, como bien lo expresa:

Chiavenato (1994) es un animal social que posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Así que viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos, pasando un mundo transcomplejo; buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

En la actualidad los investigadores, como Drunker (1987), están de acuerdo en que no hay una extensión ideal para las organizaciones en cuanto a la administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. Otro asunto de acuerdo actual, que se ha observado, es que las jerarquías altas pueden ser una barrera en la toma de decisiones rápidas. Por ello, las jerarquías y extensiones del control administrativo pueden y deben cambiarse con el tiempo.

En este sentido, una vez descrito todas las elementos conceptuales y teorías relacionadas con el termino de eficacia en las organizaciones, es pertinente realizar la presentación del enfoque que el autor de esta investigación considera elementos que pudiesen conducir a determinar la eficacia del personal docente en las instituciones básicas, de acuerdo al clima de dicha organización.

Así pues, que dentro de las organización el clima está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, éstos son: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades; (c) la motivación, necesidades, esfuerzo y empeño; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Como se puede evidenciar, estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en el desempeño de sus funciones, la calidad del trabajo, la

moral, resultados y cohesión entre los mismos; y que desde el punto de vista de la organización redundará en una mayor producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y reducción del absentismo.

## **2. LOS FACTORES DETERMINANTES EN LA EFICACIA DEL PERSONAL DOCENTE, EN FUNCIÓN DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **Conceptualización.**

Dentro del ámbito de las instituciones, existen diferentes enfoques que conducen a nociones divergentes y contradictorias de la naturaleza y función de la cultura en las organizaciones. Los autores en esta materia como Guedez (1996), suponen que las organizaciones pueden tener culturas diferentes a la sociedad de la cual forman parte. Las particularidades de sus orígenes y el pasado, los líderes pasados, los modos de adaptación a tecnologías particulares, así como también las características de la institución al cual pertenecen o forman parte y el ambiente sociocultural en el que viven, contribuyen a crear dentro de la organización una cultura propia, que se traduce en diversas manifestaciones culturales.

En este sentido, las organizaciones encuentran su justificación en un subconjunto de valores sociales, donde es posible que la organización en la búsqueda de calidad debe sentir compromiso con sus propios objetivos, sistema de valores y cultura, para garantizar su supervivencia negociando un apoyo para sus fines entre grupos influyentes de la sociedad que la rodea.

De esta manera, es posible que se desarrolle un estado de tensión, disonancia o desincronización entre los aspectos estructurales formales de la organización y sus aspectos culturales y simbólicos, elementos estos que se caracterizan por mecanismos diferentes de adaptación e integración. Así que la noción de cultura como sistema de ideación, impone la existencia del problema de disonancia.

Para Senger (1992), la integración de estos puntos de vista puede consistir en una reproducción exacta y total en el individuo del sistema de símbolos y significados de la organización, el sistema rige las reacciones del individuo hasta el punto en que queda poca elección personal o variación en el comportamiento organizacional. Otra forma de integración consiste en la reproducción parcial, donde el conjunto de símbolos organizacionales públicos se reproduce de manera imperfecta en las cogniciones individuales. Los símbolos colectivos han sido modificados, deformados por las particularidades propias del carácter del individuo y por sus experiencias en la organización.

Desde esta perspectiva un modo de relación entre cultura y los empleados es el modo metacultural, donde el individuo comprende el sistema de símbolos públicos y se sirve de ellos para predecir el comportamiento de los demás miembros de la organización, este tipo de empleado guarda en el plano psíquico cierta distancia frente a la organización, comprende bien su funcionamiento y los valores, pero no se deja socializar por ella, pudiendo convertirse en un agente de cambio en ella.

Estos modos diferentes de integración personal al sistema cultural de una organización, que puede coexistir en una misma organización, constituyen la llamada Competencia Cultural. De allí que cuando se habla de eficiencia en las organizaciones, hay que referirse a competitividad laboral, a fin de buscar la excelencia en términos gerenciales y académicos dentro del ámbito de las instituciones. Pero para ser posible tal consideración es importante partir de una serie de aspectos tales los constructos teóricos que consideran que las organizaciones están inmersa en los principios de la teoría de sistema. Partiendo de esto, cabe señalar que existen tres componentes en las organizaciones, que a continuación se señalan y describen:

- *-Un sistema socioestructural* compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos, metas, recompensas, entre otras.)
- *-Un sistema cultural* que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: mitos que establecen los vínculos afectivos duraderos entre un pasado venerado y la realidad actual, justificando y normalizando las acciones y líderes presentes; valores que son las interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de

comportamiento social, son valores constitutivos de la ideología, e ideología que es un sistema coherente de creencias que da explicaciones generales convincentes, a veces mítica, de la realidad social, justificando el orden social y proponiendo metas. También comprende los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres). Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por diversos factores de contingencia. Evoluciona, también bajo la acción de los funcionarios predominantes actuales y la interacción dinámica entre sus elementos culturales y estructurales.

- *-Los empleados particulares*, dotados de personalidad, de experiencia y talentos propios, quienes según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. El tipo de relación con el sistema cultural y el grado de participación en el sistema colectivo de significados, puede variar de un empleado a otro, según las particularidades y la propia experiencia.

De acuerdo a la descripción de estos componentes se puede señalar que estos son producto de un medio social, político y cultural específico, así como las particularidades históricas de la organización dentro de una diversidad de contingencias, que incluyen el sistema cultural y de el sistema socio estructural de una organización. Asimismo según Carrasco (2004) , manifiesta dentro del ámbito de las instituciones hay que estar inmerso en nuevos enfoques gerenciales , en los cuales se debe partir a analizar desde visión de la gerencia de los recursos humanos.

### **Nuevas tendencias en la Gerencia de Recursos Humanos**

De acuerdo a Guedez (1996), dentro de las organizaciones, el papel del gerente de recursos humanos es primordial, este debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerando al mismo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el negocio, ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos. Cabe señalar que esta consideración es aplicable a todo tipo de organización, en el caso de este trabajo de investigación, las organizaciones escolares no escapan a esta realidad.

Por otra parte, debido a los cambios que suscitan dentro de la actual sociedad, es pertinente que las personas que dirigen las organizaciones deben estar informadas respecto a experiencias de otras organizaciones sobre posibles incidencias que estos pudiesen tener, en función del mundo de la tecnológica, que de alguna manera incide directamente sobre los recursos humanos.

Si se considera la plataforma tecnológica como una herramienta que permite dentro de las organizaciones un mejor desarrollo en el desempeño laboral, se puede inferir que debe darse por sentado que este es un elemento que permite eficiencia, eficacia y excelencia dentro de una organización. Los procesos tecnológicos son elementos que aportan un gran apoyo al desenvolvimiento de los profesionales en el ámbito laboral. Son herramientas que permiten producir cambios en relación a la preparación y actualización del recurso humano.

Por otra parte, en función de lo señalado anteriormente, una forma de garantizar eficiencia y efectividad en las instituciones, en este caso las escolares, la gerencia de recursos humanos debe facilitar la implementación de programas integrales de adiestramiento, mediante procesos que le permita un enfoque integral y la toma de conciencia acerca de cómo los niveles de actuación personal crean productividad a la institución e igualmente debe dotar de herramientas a la gente para lograr el cambio personal, como base para la mejora de la calidad de sus funciones.

Por otra, en búsqueda de optimizar las organizaciones educativas, se puede establecer una filosofía de mejoramiento continuo, la cual la misma puede ser considerada como una nueva forma de vida que se ha venido adaptando en diferentes escenarios organizacionales, la cual han dado excelentes resultados. Asimismo esto ha permitido mejorar y rediseñar los procesos, transformando las debilidades en fortalezas, repotenciando así el recurso humano.

Cabe señalar, que para establecer una cultura organizacional, el gerente o director de las instituciones educativas debe conocer cuándo y en qué magnitud la gestión de recursos humanos agrega valor a la organización, a fin de proponer alternativas cuantificables y con estimación de costos y beneficios.

Siguiendo el mismo orden de ideas, las nuevas tendencias gerenciales señalan que en parte gerencial, se deben plantear nuevas estrategias con visión a buscar aplanamiento de las estructuras organizacionales, con la finalidad de lograr una disminución de niveles verticales y de supervisión gerencial, logrando mejor comunicación y mayor flexibilidad.

De acuerdo a Carrasco (2004), las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo.

Asimismo la gerencia debe desarrollar habilidades que le permitan reconocer la importancia y beneficios de una buena comunicación y aplicar estrategias efectivas para mejorar la red comunicacional en la organización.

En este sentido, el director gerente debe plantear como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico; lo cual es de vital importancia, para incrementar la efectividad y productividad.

Es importante según Guedez (1996), que las organizaciones comiencen por modelar los perfiles gerenciales, a fin de crear compromiso en las organizaciones; de tal manera que se logre una visión compartida, entendiendo y compartiendo las necesidades, constituyendo equipos multidisciplinarios para el logro de objetivos estratégicos claramente definidos. Sólo una misión compartida asegura el éxito en el logro de los objetivos.

Por otra parte, Tovar (1990), manifiesta que a través del conocimiento adquirido sobre cultura organizacional, se puede establecer elementos con el éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional. Tales elementos son:

- **Influencia:** el personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Algunos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en la estructura. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.
- **Innovación:** Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una institución tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no piensa que sus ideas se estimulan o se toman y serio y, por tanto, no se ofrecen su contribución para mejorar las cosas.
- **Trabajo en equipo:** La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de

influencia, elementos estos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza.

- Satisfacción: La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacer sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están: las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización; identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a: proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.
- Deseo de cambio: Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitado. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.
- Responsabilidad: La gente debe estar dispuesta a asumir responsabilidad para hacer cambios. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre. El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial esté fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además, los niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.
- Sentido de visión común: La gente de una organización debe saber hacia dónde se dirige la institución y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional. En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos.

En consecuencia, los gerentes de recursos humanos se



plantean retos, los cuales están direccionados hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de mejoramiento profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos aprendizajes, que facilite la innovación en la organización. Estas estructuras son un vehículo que le permite al individuo mantenerse actualizado técnicamente y, al mismo tiempo, interrelacionado con todos los procesos de la organización.

Por otra parte, también se puede considerar que dentro de las nuevas tendencias gerenciales, están las teorías basadas en : las organizaciones que aprenden y la teoría de los procesos de reingeniería que de alguna forma señalan lineamientos teóricos que permiten orientar la búsqueda de elementos que garanticen eficacia y efectividad en las organizaciones, y que a su vez están inmersos en la cultura y clima organizacional. Cabe señalar que el autor de la presente investigación considero abordar en primera instancia la temática de las organizaciones educativas, de acuerdo a los nuevos enfoques gerenciales.

### **Las organizaciones educativas basadas en las nuevas tendencias gerenciales.**

De acuerdo a Román y Díez (2002), señalan que los modelos interpretativo-culturalistas son un paso importante para facilitar el análisis de las organizaciones educativas, más allá de su estructura, tratando de llegar a los sistemas relacionales y culturales en las mismas. Y ello desde una perspectiva global, integradora y eco – sistémica. El análisis resultaría valioso e interesante como generador de cambios basados en modelos de aprendizaje de ciclo simple, donde se postulan cambios parciales en la organización sin cambiar la cultura y de doble ciclo donde los cambios más profundos afectan a las normas y a la cultura organizativa. Pero esto no explica adecuadamente el dinamismo de las organizaciones, sobre todo educativas, en una sociedad profundamente dinámica y cambiante.

Para los autores mencionados anteriormente son numerosos los teóricos que abogan por un cambio de paradigma en educación y postulan la refundación de a Escuela, pero son pocos los que concretan el cómo de dicho cambio, tanto teórico como práctico, desde una perspectiva sistémica y global, se ha demostrado que no son suficientes los cambios parciales. En este sentido las reformas educativas iberoamericanas esbozan algunos cambios, en el marco de un paradigma cognitivo implícito, en la teoría, pero en la práctica son conductistas. La teoría curricular suele ser razonablemente abierta, pero la práctica organizativa es estructuralista y positivista, cerrada, rígida y excesivamente normativa. A menudo el currículum en las aulas va por un lado y la organización escolar va por otro.

Así pues que la incorporación de una concepción teórica como esta a las organizaciones escolares, del modelo “organizaciones creadoras del conocimiento”, en el marco de las “organizaciones que aprenden” resulta interesante y prometedor, como una nueva teoría dentro de las nuevas tendencias gerenciales. Los modelos anteriores, interpretativo – simbólicos y socio – críticos necesitan un nuevo impulso, debido a que prestan escasa atención a la creatividad y al potencial innovador del ser humano, aportan visiones parciales o sectoriales de la organización escolar, sus interacciones con el contexto son más teóricas que reales.

No obstante de acuerdo a lo señalado anteriormente, se cree que los planteamientos son útiles para modelos de aprendizaje de ciclo simple o incluso de doble ciclo. Pero para situarse en modelos de aprendizaje de triple ciclo (aprender a aprender) que implican un cambio de modelo teórico cultural e incluso de paradigma, se debe dar en la Organización educativa, un nuevo paso en el marco del paradigma socio – cognitivo, tanto a nivel teórico como práctico. Para Román y Díez (2002), los supuestos fundamentales, entre otros los siguientes:

- Clarificación de la cultura institucional u organizativa.

El concepto de cultura institucional u organizativa, de ordinario, en la escuela está muy alejado del currículum y de la cultura social. Y ello hace que se perciban como tres realidades diferentes e incluso contradictorias. Así que estos autores analizan que cada uno de estos tres modelos de cultura (cultura social, cultura institucional y currículum) posee los mismos elementos y desde este punto de vista definen cada una de ellas:

- Cultura social indica las capacidades (herramientas mentales), los valores (tonalidades afectivas), los contenidos (formas de saber) y los métodos / procedimientos (formas de hacer) que utiliza o ha utilizado una sociedad determinada.
- Cultura institucional (organizativa) indica las capacidades, los valores, los contenidos y los métodos / procedimientos que utiliza o ha utilizado una institución u organización determinada. Como se puede observar posee los mismos elementos marco que la cultura social, pero con identidad propia.
- Currículum es una selección cultural y por tanto poseerá los mismos elementos que la cultura social e institucional: capacidades y valores como objetivos y contenidos y métodos, procedimientos como medios. Pero además el currículum indica el modelo de enseñanza y aprendizaje en el cual se insertan los programas escolares. De este modo el currículum en las instituciones educativas ha de ser una síntesis coherente entre cultura social y cultura institucional para ser aprendida en las aulas.

Desde estos supuestos desarrollados se puede considerar la Escuela como una institución creadora del conocimiento, de una manera corporativa, entendida como una organización que aprende y desde ahí se enseña. Hoy a nivel de empresa y de instituciones sociales se habla de

aprendizaje permanente, no sólo de formación permanente. Y dicha creación del conocimiento no se realiza sólo de una manera reproductora, entendida como herencia cultural, sino transformadora, es decir la reinención de la cultura aquí y ahora. Y este conocimiento ha de ser transmitido a las nuevas generaciones de niños y jóvenes, que aprenden, de una manera crítica y creadora, para desarrollar personas críticas, constructivas y creadoras. Pero antes de transmitirlos es necesario compartirlos desde una perspectiva institucional, más allá del individualismo crónico de los profesores.

Ahora bien, la Escuela como organización, entendida como cultura institucional, es por tanto una agencia básica en la creación y transformación del conocimiento, en el marco del currículum. Pero este conocimiento ha de ser conceptualizado como un conjunto, por un lado, de capacidades y valores y por otro como un conjunto de contenidos y métodos y procedimientos. Las capacidades se han de entender en una organización que aprende como herramientas mentales y más en concreto como habilidades generales que utilizan o pueden utilizar los aprendices para aprender. Más aún, la propia organización educativa como creadora del conocimiento ha de entenderse como una macro capacidad en uso, lo cual significa un conjunto de capacidades para aprender, denominada también inteligencia organizativa.

En este sentido según Carrasco (2004) manifiesta que las organizaciones que aprenden poseen capacidades o inteligencias para aprender, unas veces potenciales y otras veces reales, estas últimas vienen a representar las capacidades utilizables en la vida cotidiana organizacional. Como tales las organizaciones educativas poseen una inteligencia potencial o real organizacional, se entienden estas como un conjunto de capacidades, destrezas y habilidades. Pero el problema de aprendizaje organizacional en las instituciones educativas radica en el óxido institucional acumulado entendido como prácticas cotidianas mecánicas y poco reflexionadas.

Según Román y Díez (2004), muy a menudo en educación y en la vida, se hacen muchas cosas sin preguntar por qué. Urge por tanto un antioxidante institucional que podría concretar como punto de partida en el siguiente ejemplo:

“dos profesores se reúnen y se preguntan por una forma concreta de hacer en el aula, con el siguiente modelo “yo hago así – tú haces así ¿por qué?” . Y este “por qué” ha de estar iluminado por un fuerte antioxidante que se denomina paradigma socio – cognitivo. De este manera se desarrolla la inteligencia institucional educativa.”

Desde esta perspectiva los valores y actitudes muestran las tonalidades afectivas de una organización educativa y estos valores son un componente fundamental y básico de la cultura institucional. Pero estos valores también han de ser releídos y recreados en las sociedades

en cambio permanentes. Estos valores constituyen la inteligencia afectiva de una organización que aprende.

Por otro lado los contenidos son formas de saber de una Organización educativa y se estructuran de ordinario en contenidos conceptuales, como conceptos, teorías, principios, sistemas conceptuales, hipótesis, leyes, entre otros y contenidos factuales como son hechos, experiencias, ejemplos. Todos vienen a constituir y articular las creencias y presunciones básicas de una organización educativa en forma de teorías en uso, tácitas o implícitas, como la ideología sustentadora de una organización.

Asimismo los métodos y procedimientos son formas de hacer y se concretan en técnicas, tecnologías y herramientas prácticas los cuales identifican por un lado el “saber hacer” o el “cómo hacer” y por otro el “saber cómo hacer”. En la metodología procedimental existe un fuerte componente tácito en los usos y rutinas profesionales. Este componente tácito está en íntima relación con lo que denominamos “currículum oculto” organizativo. Se debe recordar también en este planteamiento que tan importante es el saber, como “el saber qué hacer con lo que se sabe”.

En concreción estos cuatro elementos capacidades y valores, contenidos, métodos y procedimientos constituyen las herramientas fundamentales que maneja una organización creadora del conocimiento, como es la escuela. Para los autores señalados anteriormente cambiar las cosas en la instituciones educativas como por ejemplo el aprendizaje de ciclo simple o el aprendizaje de doble ciclo o cambiar algunos elementos relevantes de la cultura de la escuela, es también necesario un nuevo modelo de aprender a aprender institucional como aprendizaje de triple ciclo, lo que conlleva un necesario e imprescindible desaprendizaje.

En este caso, al considerar la teoría basada en organizaciones inteligentes, es decir proponer un aprendizaje de triple ciclo, se esta poniendo de manifiesto que los contenidos y métodos son medios para desarrollar capacidades y valores, donde lo tácito u oculto actúe también como explícito. En este supuesto se refiere a un modelo de aprender a aprender organizativo en el marco de un nuevo paradigma, que se denomina socio – cognitivo, que implica una reingeniería en las organizaciones.

Cabe señalar que estos cambios, supone, de hecho, no sólo el cambio de elementos concretos en las instituciones educativas como el aprendizaje de ciclo simple, sino también de elementos culturales básicos como el aprendizaje de doble ciclo, pero sobre todo de modelos mentales profesionales y organizacionales al cambiar de paradigma (aprendizaje de triple ciclo), entendidos estos como formas concretas de aprender a aprender. Es importante reflexionar que se debe realizar entonces en las organizaciones educativas una reordenación mental institucional en la inteligencia organizativa, entendida como los procesos de reingeniería en el marco de la sociedad del conocimiento.

- Procesos de aprendizaje institucional: del cómo es al cómo aprende una institución educativa.

Para Román y Díez, autores ob.cit., en las organizaciones escolares como creadoras del conocimiento se supone una visión eco – sistémica y global con interacciones continuas entre cultura social, cultura institucional y currículum. Desde este enfoque la organización escolar ha de ser entendida como un todo interrelacionado donde los aprendizajes, son primero sociales y luego individuales, tanto de profesores como de alumnos, entendidos ambos como aprendices. Del aprendizaje mediado entre iguales al aprendizaje individual interiorizado y a la inversa.

Esta visión ecosistémica y global posee una doble dimensión: ontológica (cómo es una organización) y epistemológica (cómo aprende una organización). Desde una visión ontológica se entiende que la organización que aprende realiza un aprendizaje individual, grupal, institucional e interinstitucional. Pero la clave y el punto de partida radican en lo grupal o el aprendizaje mediado entre iguales. La organización creadora del conocimiento se centra en los equipos de trabajo y directivos medios, en permanente interacción, centro – arriba – abajo. Estos equipos de trabajo reflexionan sobre su propia práctica profesional e institucional y su reflexión ha de llegar por un lado a los directivos (centro – arriba) y por otro al resto de compañeros (centro – abajo). Esta interacción ecosistémica facilita el aprendizaje organizacional, pero este aprendizaje ha de tender a la construcción de modelos (mentales y profesionales) a partir de grupos inquietos. Una organización inteligente ha de ser capaz de integrar la discrepancia para poder aprender y mejorar su aprendizaje permanente.

Este aprendizaje eco - sistémico posee además una dimensión epistemológica donde se tratará de clarificar por un lado el conocimiento tácito (currículum oculto) y por otro el pensamiento explícito para tratar de interiorizarlo.

De acuerdo a reflexiones de Nanoka y Takeuchi (1999) estas consideraciones son muy importantes desde el punto de vista que se pueden tomarse como los procesos de la espiral de conocimiento organizacional, a partir de la cual el conocimiento individual se transforma en organizacional. Para estos autores existen cuatro modelos básicos de creación del conocimiento organizacional o institucional, que siguen este proceso en espiral:

- Conocimiento de tácito a tácito, donde este tipo de conocimiento es compartido con otros a partir de la observación, la imitación y la práctica, donde los aprendices aprenden de las habilidades del maestro y unos profesionales aprenden de otros, aunque para ello sea imprescindible superar el clásico individualismo de los profesores, lo cual supone un importante proceso de socialización y de aprendizaje compartido y cooperativo entre iguales. Un ejemplo sería el compartir

prácticas profesionales con este modelo: “yo hago así tú haces así”. De este modo se comparte lo que se hace “no el por qué de lo que se hace”.

- Conocimiento de tácito a explícito, donde el saber se explicita por medio de la reflexión compartida del “por qué se hacen así las cosas”, lo cual posibilita la creación de nuevos conceptos por medio del diálogo y la reflexión colectiva, lo que supone un proceso de exteriorización del conocimiento organizativo escolar. Aquí se pasa del compartir el “yo hago así, tú haces así” al compartir “el por qué se hace así y no de otra manera”. Lo que se hace se interpreta conceptual y críticamente en el marco de las ideas básicas de la cultura institucional. Se exterioriza y explicita el pensamiento y la inteligencia institucionales.
- Conocimiento de explícito a explícito, por medio del cual se crean nuevos conocimientos en la organización que aprende y se amplía el campo conceptual a partir de la información de diferentes fuentes (documentos oficiales, documentos propios, lecturas, creando nuevas sistematizaciones de conocimientos. Esto supone un proceso de combinación de conceptos, a partir de la autorreflexión colectiva profesional que facilita la creación de esquemas organizacionales nuevos y compartidos. Se sistematiza la inteligencia organizativa constituyendo una “mente sistémica y bien ordenada”.
- Conocimiento de explícito a tácito, que supone un proceso de internalización e interiorización del conocimiento explícito y conceptual, donde los profesores que aprenden realizan enlaces significativos y encuentran sentido a lo que aprenden. De este modo el conocimiento adquirido de una manera colectiva se interioriza en los diversos individuos que componen una organización y se aplica con la creación de nuevos automatismos. En la práctica supone un cambio en la cultura institucional.

Desde esta perspectiva la Organización escolar que aprende actúa como un ecosistema adaptativo e interrelacionado donde el conocimiento es por un lado sistémico y por otro social e individual. Las organizaciones que aprenden, desde estos supuestos, realizan aprendizajes constructivos y significativos. Pero para aprender es necesario querer aprender. En la sociedad del conocimiento el umbral de aprendizaje ha de ser superior al nivel de cambio para de ese modo no envejecer institucionalmente, así considerar la aplicación de los procesos de reingeniería para que ocurran las transformaciones que han de suscitar para modernizar las organizaciones educativas en pro de su cultura y clima organizacional.

### **La reingeniería como una teoría en la nueva gerencia en las organizaciones.**

Para Hammer y Champú(2004), señala que reingeniería es la formulación fundamental y el rediseño radical de los procesos de una organización para lograr mejoras dramáticas en las medidas actuales críticas del desempeño, tales como costos, la calidad, el servicio y la velocidad. Ésta definición plantea la Reingeniería como innovación

que pretende una modificación de los procesos operativos y conductas organizacionales para mejorar la producción.

Según reporte de reingeniería, de acuerdo a los autores anteriores la reducción de los insumos no es fundamental, pero si es muy importante, puesto que éstos son parte de todos los productos y servicios. Aquí, la reingeniería se transforma en una herramienta útil para reinventar los procesos integrando o descartando antiguas funciones y uso inadecuado de recursos que antes eran trabajo de desperdicio.

Ahora bien, los individuos son un recurso importante el cual siempre tiene necesidad de motivación y guía hacia el éxito en la producción. Al integrar la reingeniería y el mejoramiento del proceso se unen los recursos interdependientes desde gente hasta materiales usando el factor crítico del liderazgo en la totalidad del esfuerzo.

### **Principios de Reingeniería.**

La reingeniería no se organiza orientada a las tareas cotidianas de cada línea de producción, sino a los resultados del esfuerzo colectivo. Opuesto al concepto de mejoramiento continuo, la reingeniería establece que hay que rediseñar los procesos desde la raíz. Este es un cambio drástico que se aleja de los modelos tradicionales de ajuste para cambiar un proceso u operación en su totalidad.

Así, cuando se aplique la reingeniería, los resultados serán la bujía hacia algo nuevo y mejor. Mientras el rediseño se cumple, es la función de la dirección institucional de lograr que quienes utilizan el proceso, lo ejecuten. Cuando la gerencia se envuelve en el desarrollo de alcanzar resultados aceptables, todo el equipo recibe por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso y probablemente realizan varios de ellos.

Además, con presencia de liderazgo todas las tareas del individuo son mas apreciadas por la flexibilidad del proceso en forma colectiva, y la noción de que la ayuda esta siempre a la mano en forma de capacitación. Cuando se decide ejecutar cambios con reingeniería, se debe fusionar el procesamiento de información con el trabajo.

Desde esta perspectiva, los procesos gerenciales se consideran como el conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto o servicio de valor para el usuario. Los esfuerzos de la reingeniería se enfocan en la aplicación de la reinención de estos procesos, los cuales se trabajan en forma novedosa para hacer desaparecer el trabajo en serie. Ahora, bajo la reingeniería se integran y se comprimen muchas actividades o tareas que antes eran distintas. Con este cambio de ejecución de procesos, los recursos geográficos dispersos se tratan como si estuvieran centralizados, pero aún no se integran los resultados, sino que se unen las actividades paralelas en un proceso continuo y coordinado.

En este sentido, la cultura de una organización es un buen ejemplo de como esta sirve de control mientras descansa en el medio de toda actividad de revisado, acción, y otros controles adicionales dentro de una estructura fija. La reingeniería insta a que se tome decisiones en el lugar de trabajo para afinar el control en el proceso. Los revisados son partes cruciales en todas las etapas de reingeniería para equilibrar el control en los procesos mientras la estructura es comúnmente, también objeto de rediseño.

Según Chase, Aquilano y Jacobs ( s/f), exponen que los factores de disciplina, apoyo, confianza y esfuerzo de la gente son típicos en distintos tipos de empresa como pudiese ser en este caso las organizaciones escolares .Así, al ejercer control adentro con cultura organizacional para capitalizar de estos factores, se captura la información una vez en la fuente y se obtiene la sensibilidad de anticipación a eventos con posibles efectos dramáticos en los objetivos del rediseño.

Ahora esta captura de información implica , considerar como un insumo vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por las organizaciones. Es necesario desarrollar el conocimiento como vía hacia la competitividad, siendo el conocimiento según Morin (1997), el arco y flecha que mueve el mundo globalizado, el cual apunta hacia una consolidación en las organizaciones para hacerlas más competitivas.

### **Comprensión del proceso actual en las organizaciones.**

Al considerar las capacidades de rendimiento actual en las organizaciones, se llega al pensamiento tradicional de la administración donde muchas de las tareas de los empleados no eran relativas a la satisfacción del usuario, sino para satisfacer exigencias internas de la propia organización. Al revisar unas cuantas de estas funciones se gira hacia la situación actual para apreciar la posición de la institución y el entorno. La reingeniería revisa los procesos para eliminar los desechos como el tiempo perdido para convertirlos en pasos integrados, acabando con errores, demoras y repeticiones. Con el rediseño, se puede terminar o flexibilizar los procesos tradicionales como los diagramas de espigas de pescado o gráficas de flujos, los cuales deben ser simples en reingeniería. Al revisar la distribución de la función de la calidad, se reducen costos indirectos de administración, dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del usuario se satisfagan a tiempo y sin defectos.

Así que la reingeniería trata de reubicar el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño en equipo del proceso.



El rediseño, al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente. Con el trabajo con valor agregado, se ejerce un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño. De acuerdo a Harrison y Pratt (1994), los procesos tradicionales poseen demasiados pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen por muchas razones administrativas que no tienen nada que ver con la producción. Durante el planeamiento de cualquier proyecto de reingeniería, es prudente considerar estas características para seleccionar la tecnología adecuada y determinar la necesidad de capacitar a los empleados en los procesos rediseñados.

Ahora bien, cuando en una organización existe la necesidad de cambio, las instituciones hay que agregar un ingrediente mas que es la comunicación , las organizaciones con buena comunicación horizontal y vertical comparten una sólida visión de saber que es lo correcto para sus operaciones. Cuando hay necesidad de ejecutar cambios drásticos, hay que saber enviar los mensajes a toda la organización. La tecnología existente en el mercado minimiza tiempos y errores al facilitar la comunicación entre las partes del proceso de Reingeniería. Cabe señala que trabajar con sistemas nuevos y conceptos de otras culturas a veces frustra. Los procesos gerenciales en las organizaciones deben apoyar los equipos de reingeniería en todas las facetas de la implementación. Los gerentes deben cooperar en los rediseños para establecer fuertes destrezas interpersonales. En el proceso de reingeniería, el gerente es un asesor para proveer recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes. La reingeniería trata de flexibilizar los procesos, pero la aplicación de los componentes principales de mantenimiento y mejoramiento con acciones de participación laboral y uso de cultura organizacional es parte de la creatividad.

### **Identificación e implementación del proceso de reingeniería.**

Según Harrison y Pratt (1994), identificar las razones y oportunidades para utilizar la reingeniería es tan importante como el manejo del cambio. Algunos factores definen los criterios para seleccionar los procesos que deben pasar por la reingeniería. Estos incluyen los procesos más problemáticos actuales, los procesos críticos de estrategia organizacional con impacto al usuario, y procesos que serían más propensos al éxito si fueran rediseñados. Las instituciones que deciden aplicar reingeniería a sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso, al eliminar el desperdicio y trabajo sin valor agregado.

Ahora bien, si se aplica los procesos de reingeniería a las organizaciones escolares, esta permitirá promover el auto desarrollo para que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje, a fin de:

- Lograr la identificación y el compromiso, y la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica en las instituciones.
- Estimular la orientación al logro en todos sus miembros, a través de la creación de conciencia y el diseño e implantación de programas que estimulen nuevas ideas para llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional que estén dispuestas al cambio.
- Fortalecer el poder personal con fines de logro colectivo. De esta manera se faculta al individuo para que tenga mayor poder de acción y decisión.

Igualmente el autor de la presente investigación, señala que tomando como base los lineamientos y constructos teóricos sobre lo que significa organizaciones inteligentes y los procesos de reingeniería en las organizaciones educativas, se abre un espacio donde se puede extraer los factores determinantes en la eficacia del personal docente, en función de Cultura y Clima organizacional equilibrada, siendo estos factores son los siguientes:

- La motivación al logro, desde la perspectiva de los incentivo que reciben los actores del hecho educativo para lograr las metas establecidas
- La satisfacción laboral, cuanto mas agradable sea el espacio mas rendimiento se debe producir
- La actualización de los docentes en función de la productividad.
- La implementación de tecnologías en función del manejo de herramientas básicas para el desempeño laboral.
- La dotación de recursos didácticos en beneficio del rendimiento estudiantil.
- La aplicación de modelos teóricos en función de desarrollar competitividad entre los actores del hecho educativo.
- La comodidad de la planta física donde se elabore, para favorecer un buen clima de trabajo físico.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Una vez finalizada el desarrollo del tópico correspondiente, se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones.

## Conclusiones

Luego de la revisión bibliográfica, análisis y reflexión de las fuentes consultadas para la realización de la presente investigación, se concluyó lo siguiente:

1. La cultura organizacional es un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por los líderes pasados, así como también diferentes factores de contingencia, al referirse que no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado en los acontecimientos organizacionales.
2. La cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significado.
3. Las condiciones actuales en las organizaciones educativas han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.
4. La premisa anterior, permite destacar que los procesos de gestión tienen sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.
5. Se ha detectado que las organizaciones que en Venezuela, han logrado desempeñarse exitosamente muestran dos aspectos importantes: por una parte destacan que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional; y, por la otra, el énfasis puesto en la investigación de los enfoques y teorías gerenciales para adaptarlos a su funcionamiento.
6. La inversión en actualización del personal, es, otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.
7. La complejidad del entorno actual, por otra parte, saturado de competencia, de problemas sociales, de usuarios exigentes, de rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar -per se- sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, dar sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen

oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

8. En este escenario de cambio se puede vislumbrar que la Gerencia de Recursos Humanos cobra en la actualidad, un papel fundamental en la transformación de las organizaciones. Esto requiere una redefinición del papel de Recursos Humanos dentro de cualquier corporación, de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno.

### **Recomendaciones.**

A continuación se sugieren varias recomendaciones relativas a la temática en cuestión:

#### **En cuanto a Cultura Organizacional:**

Implementar seminarios con programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial.

Es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promover y reforzar los mismos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional.

#### **En relación a los procesos de cambio:**

La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

La reingeniería ofrece un importante cambio en la cultura de la organización. Esta exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus usuarios, no para sus jefes. El cambiar los valores culturales organizacionales es parte tan importante de la Reingeniería como cambiar los procesos.

La reingeniería trata de aprovechar la tecnología para hacer cosas que no se hacían tradicionalmente, explorando sus nuevas capacidades para alcanzar metas

enteramente nuevas. Uno de los aspectos más difíciles es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

La reingeniería sugiere que la eficiencia se materialice hacia las utilidades, pues al reducir costos y mejorar la calidad, se subordina todo el sistema creando soluciones simples y efectivas para sus problemas complejos en los procesos de producción.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Argyris , C. (2002): Sobre las organizaciones que aprenden. México: Oxford
- Alfonso, I. (1999). La economía mexicana de cara al siglo XXI. México: Toluca.
- BOLÍVAR, A. (2000): Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid: La Muralla.
- BRASLAVSKY, C. (1999): Rehaciendo las escuelas: Hacia un nuevo paradigma de la educación latinoamericana. Buenos Aires: Santillana.
- Beckhard, R. (1969). Desarrollo organizacional. Modelos y estrategias. Miami: Editorial Addison Waley.
- Brunett (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Castillo (2004). El mito de la sociedad global de la información. Vol. 10. Argentina: Editorial Adipal.
- Carrillo (1997). La Gerencia de la Gente. Revista Calidad Empresarial, No2, Caracas
- Chiavenato (1994). Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato (1998). Introducción a la teoría general de administración. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, Mexico.

Díez L (2002) Las organizaciones educativas aprenden .Creación y transformación de la cultura institucional. Universidad Complutense de Madrid

Drucker, P. (1995). Una era de discontinuidad. Río de Janeiro: Zahar Editores.

Drucker, P. (1996): La gestión en tiempos de grandes cambios. Barcelona: Edhasa.

Drucker, P.(1996). La innovación y el empresariado innovador. Norma, Bogotá

DRUCKER, P. F. (1997): La organización del futuro. Bilbao: Deusto

Escorihuela, L. (1994). El clima organizacional en la escuela. Caracas.  
Ferrer, Luis (1990) Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Editorial

Guédez, Víctor (1996) Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas.

Harrison y Pratt (1994). Una Metodología para la Reingeniería de las Empresas. Revista Calidad y Productividad No 6, Caracas.

Hammer, M. (1996). El análisis administrativo, una perspectiva. [Documento en línea]. Disponible: [www.gestiopoles.com](http://www.gestiopoles.com). [Consulta: 2004, Noviembre 5].

Hellriegel y otros (1999). Administración. (7ª edic.). México: Editores International Thompson.

Hussey, D. (1997). Cómo administrar el cambio en la organización. México: Panorama.

Jackson, Terence (1992). Evaluación del Desempeño. Legis, Santafé de Bogotá.

Katz y Kahn (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.

Mires, F. (2000). El paradigma postmoderno. Revista Signos. El Salvador: Edit. Universitaria.

MAYO, A. y LANK, E. (2000): Las organizaciones que aprenden: Una guía para ganar ventaja competitiva. Barcelona: Gestión 2000.

MORIN, E. (2001): Los siete saberes necesarios de la educación del futuro. Barcelona: Paidós.

NADLER, A. y TUSHMAN, M. (1999): El diseño de la organización como arma competitiva. México.  
NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1999): La organización creadora del conocimiento. México: Oxford.

Quinn, R. y Kimberly, A. (1991). Las organizaciones sindicales. Noticia hemeroteca.

Román P ( 2002) Las organizaciones educativas aprenden .Creación y transformación de la cultura institucional. Universidad Complutense de Madrid. Artículo publicado en la Revista Novedades Educativas N° 124 (Buenos Aires).

R.B. Chase, N. J. Aquilano & F.R. Jacobs. ( s/f). Administración de la Producción y Operaciones. Colombia: McGraw-Hill, Octava Edición.

Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

Robbins (1997). El origen y estatutos de la acción investigativa. N° 2. Editorial Behavior Science.

Robbins, S. (1997). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. México: Prentice Hall.

Schein, E (1991). Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México.

Senge, Piter (1992) La Quinta Disciplina. Ediciones Granica, Barcelona España

Tovar, Nuñez (1990). Calidad Total y Cultura Organizacional. Revista, Calidad y Productividad No 7, Caracas.

Tedesco (1995). Representaciones sociales de docentes y alumnos de las escuelas comunitarias. Argentina.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2001). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas