

**APROXIMACIÓN TEÓRICA AL SENTIDO DE
PERTENENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA
ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**APROXIMACIÓN TEÓRICA AL SENTIDO DE PERTENENCIA DESDE LA
PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL**

Autora: Msc. María Fátima De Pontes
Tutora: Dra. María Esté de Villarroel

Valencia Enero, 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



APROXIMACIÓN TEÓRICA AL SENTIDO DE PERTENENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL

Trabajo Presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la
Universidad de Carabobo, para Optar al Título de Doctora en Educación

Autora: Msc. María Fátima De Pontes
Tutora: Dra. María Esté de Villarroel

Valencia Enero, 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



APROXIMACIÓN TEÓRICA AL SENTIDO DE PERTENENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL

Autora: Msc. María Fátima De Pontes

Aprobado en el Área de Estudios de la Universidad de Carabobo, por
Miembros de la Comisión Coordinadora del Programa:

_____	_____
Apellidos y Nombre	Firma
_____	_____
Apellidos y Nombre	Firma
_____	_____
Apellidos y Nombre	Firma
_____	_____
Apellidos y Nombre	Firma

Valencia Enero, 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **Aproximación Teórica al Sentido de Pertenencia desde la perspectiva de la Organización Educacional**, presentado por la MSc. María Fátima De Pontes para optar al título de Doctora en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombres y Apellidos

C.I.

Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

DIRECCIÓN DE TRABAJO

Participante: Msc. Maria Fátima De Pontes. Cédula de Identidad: 3.912.874

Tutor: Dra. Maria este de Villarroel. Cédula de Identidad: 3.796.071

Correo electrónico del participante: fatimapontes17@hotmail.com

Título tentativo del trabajo: *DEFINICION TEORICA DEL SENTIDO DE PERTENENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EDUCACIÓN*

Línea de Investigación: Educación, Pertenencia, Gerencia.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1	12-12-06	3-6 p.m.	Reflexión de ideas de la investigación	
2	06-03-07	4-5 p.m.	Estructuración del tema y problema	
3	11-07-07	2-4- p.m.	Observación y recolección de datos	
4	15-11-07	4-5 p.m.	Categorización y codificación de la información	
5	16-01-08	3-6 p.m.	Validación del modelo teórico	
6	06-03-08	4-5 p.m.	Revisión final del trabajo	

Título definitivo: *APROXIMACIÓN TEÓRICA AL SENTIDO DE PERTENENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA*

Comentarios finales: Esta tesis cumple con los requisitos exigidos en el Doctorado de Educación siendo un valioso aporte al proceso de investigación.

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Tesis Doctoral arriba mencionado

Dra. Maria Este de Villarroel
C.I. 3.796.071

Msc. Maria Fátima De Pontes
C.I. 3.912..874

ÍNDICE GENERAL

pp.

LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	5
Formulación del Problema.....	15
Objetivos de la Investigación.....	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos.....	17
Justificación de la Investigación	17

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación.....	19
Bases Teóricas.....	24
Sentido de Pertenencia	24
Teoría de la Jerarquización de las Necesidades	30
Teoría de las Tres necesidades.....	31
La Identidad, Características y Desarrollo	33
El Factor Humano en la Productividad de las Organizaciones	34
Importancia de la Motivación en la Gerencia del Trabajo Productivo.....	39
Gerencia Educativa	42
Paradigmas en la Administración de la Educación	46
Las Organizaciones Corporativas.....	57
Objetivos de las Organizaciones	67
Ámbito de Expansión de la Organización	69
La Entidad Corporativa. Su Misión, Visión y Valores.....	73
Características Culturales de las Organizaciones	77
La Cultura Organizacional	85
Características de la Cultura Organizacional.....	94
Factores que Influyen en la Cultura Organizacional	104

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Modelo de Investigación.....	107
Metodología de la Investigación	109
Unidades de Observación	110
Sujetos Participantes	111
Técnicas de Recolección de Información.....	112

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Observación Temporal	116
Observación de Eventos	126
Entrevista Estructurada	128
Observación de Eventos	123

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la Revisión Bibliográfica.....	139
De la Investigación de Campo.....	139
Recomendaciones.....	140

CAPÍTULO VI LINEAMIENTOS TEÓRICOS QUE PERMITIERON LA GENERACIÓN Y DESARROLLO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LA U .E. “SANTIAGO F. MACHADO”, EN EL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO

Presentación	141
Propuesta de lineamientos teóricos	145
Objetivos.....	145
Justificación.....	146
Lineamientos Teóricos	146
Características del Gerente Moderno que deben desarrollarse en la Unidad Educativa Santiago Machado.	147
La Productividad en las Instituciones Educativas	152
Las Organizaciones Educativas con Visión hacia el Futuro.....	154
Innovación, Novedad y Creatividad, un Reclamo Cultural.....	156
El Equipo de Trabajo: Fuerza que mueve las Acciones Institucionales	160
Contextura Dinámica de la Organización	163

	pp.
Herramientas que proporcionan provecho cultural en las Organizaciones	166
Elementos del Clima Laboral	185
La Cooperación, la Confianza y la Cohesión como factores de desarrollo del Sentido de Pertenencia	190
Determinantes del Sentido de Pertenencia en las Organizaciones	192
 BIBLIOGRAFÍA	 197
 ANEXOS	 204
A Guía de Observación. Observación Temporal: Estructurada.....	205
B Guía de Observación. Observación de Eventos: No Estructurada	207
C Guía de Entrevista Estructurada	209

LISTA DE CUADROS

pp.

Cuadro N°

1	Características de una Cultura Organizacional Fuerte y de una Cultura Organizacional Débil.....	103
2	Observación Temporal: Sujeto N° 1	117
3	Observación Temporal: Sujeto N° 2	118
4	Observación Temporal: Sujeto N° 3	119
5	Observación Temporal: Sujeto N° 4	120
6	Observación Temporal: Sujeto N° 5	121
7	Observación de Eventos Sujeto N° 1	124
8	Observación de Eventos Sujeto N° 2	124
9	Observación de Eventos Sujeto N° 3	125
10	Observación de Eventos Sujeto N° 4	125
11	Observación de Eventos Sujeto N° 5	126
12	Pregunta N° 1	128
13	Pregunta N° 2.....	129
14	Pregunta N° 3.....	130
15	Pregunta N° 4.....	131
16	Pregunta N° 5.....	132
17	Pregunta N° 6.....	133
18	Pregunta N° 7.....	134
19	Pregunta N° 8.....	135
20	Pregunta N° 9.....	136

pp.

Cuadro N°

21	Determinantes del Sentido de Pertenencia en las Organizaciones	196
----	--	-----

LISTA DE GRÁFICOS

pp.

Gráfico N°

1	Factores que Influyen en la Cultura Organizacional.....	104
2	Cronograma de Actividades 2005-2006-2007	115
3	Un modelo Ecológico de Trabajo Eficaz en Equipo.....	162
4	Pasos en la Toma de Decisiones	175
5	Dimensión Clima Laboral	189



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



APROXIMACIÓN TEÓRICA AL SENTIDO DE PERTENENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL

Autora: Msc. María F. De Pontes

Tutora: Dra. María E. de Villarroel

Año: 2011

RESUMEN

La pertenencia es el orgullo e identificación afectiva con el ser, hacer y sentir en el seno de una organización. En el caso de esta investigación el nivel de sentido de los docentes con la institución educativa donde laboran, está determinado por la cultura organizacional que este en práctica. En tal sentido, el presente trabajo tiene como propósito proponer lineamientos teóricos que permitan la generación y desarrollo del sentido de pertenencia. La investigación se fundamentó, por una parte en la teoría de las necesidades de Maslow y por otra, en las teorías gerenciales existentes que explican la organización. Se seleccionaron cinco (05) informantes claves. La información se recolectó mediante dos períodos de observación y una entrevista a los sujetos seleccionados. Los hallazgos de la investigación arrojaron como resultado un bajo nivel de sentido de pertenencia en esa institución. Por tanto, se concluye que ese nivel debe ser mejorado, por lo que se recomienda a los directivos de la organización implantar una cultura organizacional que satisfaga a los docentes, para que de esa forma puedan elevar su sentido de pertenencia incorporando un conjunto de lineamientos teóricos que se sugieren desde la perspectiva de la Organización Educativa que conducirán a la institución hacia una cultura organizacional donde lo más importante sean los recursos humanos que allí laboran.

Palabras Clave: Aproximación Teórica. Pertenencia. Organización Educativa.



UNIVERSITY DE CARABOBO
ADDRESS OF STUDIES OF GRADUATE DEGREE
ABILITY OF SCIENCES OF THE EDUCATION
DOCTORATE IN EDUCATION



THEORETICAL APPROACH TO THE SENSE OF OWNERSHIP FROM THE PERSPECTIVE OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATION

Author: Msc. María F. Of Pontes

Tutor: Dra. María E. of Villarroel

Year: 2011

ABSTRACT

The membership is the pride and emotional identification with being, doing and feeling within the organization. For this research the level of consciousness of teachers in the school where they work, is determined by the organizational culture that is in practice. In that sense, this paper aims to propose theoretical guidelines that allow the generation and development of a sense of belonging. The research was based, first on the theory of Maslow's needs and on the other, existing management theories that explain the organization. Five were selected (05) key informants. The information was collected through two periods of observation and interview the subjects selected. The research findings gave as result a low sense of belonging in that institution. Therefore, we conclude that this level should be improved, it is recommended to managers of the organization implement an organizational culture that meets the teachers, so that in this way can increase their sense of belonging to incorporate a set of theoretical guidelines suggested from the perspective of the United Nations Educational leading to the institution to an organizational culture where the most important are human resources who work there.

Key word: Theoretical Approach. Ownership. Educational Organization.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, tanto públicas como privadas, deben estar preparadas para enfrentar cada vez más, los constantes y vertiginosos cambios que se generan en la sociedad en la cual las personas desempeñan un rol protagónico, siendo sujetos y objetos de sus propias transformaciones.

Evidentemente, la innovación y el cambio no ocurren solos, es la globalidad que se impone. Esto requiere que las organizaciones, a través de las personas, cambien también para asegurar una relativa sincronía con la dinámica existente y, obviamente, con el entorno del cual reciben influencia y al cual deben responder.

En este orden de ideas, la función del gerente debe cambiar. Desde la década de los ochenta se ha observado un inusitado interés por el desarrollo y la formación del docente; este hecho se refleja en una amplia gama de actividades y sobre todo en este caso, la gerencia educativa, es decir, se aprecia una preocupación por la formación de los docentes para la administración eficaz y eficiente de la educación. La motivación que despierta la gerencia educativa en la actualidad no niega que anteriormente no haya existido un interés por este aspecto, por el contrario siempre ha habido un movimiento de renovación impulsado, unas veces por el Estado y otras por instituciones comprometidas por la política educativa como los sindicatos que agrupan a los docente, las universidades entre otros.

El tema de la gerencia educativa a pasado de una teoría que fue considerada como marginal a ocupar un primer plano es decir, que se le otorga una especial importancia a la formación y desarrollo de los gerentes educativos: es la época en la cual la eficacia y la eficiencia han sido

cuestionadas; especialmente porque la crisis económica que arrastra el mundo en este momento y de crisis ideológicas gerenciales implica asignarle un papel fundamental al estudio y la investigación de la administración de la educación, mediante un mejoramiento continuo que lo capacite profesionalmente y que, además, ayude a su desarrollo personal, dado que su acción fundamental es contribuir notablemente con el logro de los objetivos y misión de la organización.

Las instituciones educativas tienen que asumir la introducción de nuevas perspectivas a través de los intercambios llevados a cabo por la llamada globalización ha traído como consecuencia que se piense como necesario el manejo de un vocabulario nuevo. Es necesario que la administración educativa tome en cuenta este aspecto y se adscriba al nuevo sentido que ha tomado la gerencia de la educación: el sistema educativo del siglo XXI necesita un gerente con una elevada capacitación para actuar reflexivamente sobre la actividad de aprendizaje, una competencia alta en la solución de los conflictos. En consecuencia, el conocimiento que requiere el gerente del proceso educacional es complejo en el hacer y el saber, y una verdadera transformación de la pedagogía no puede plantearse sin un cambio en la estrategia y la acción administrativa de la educación.

Los nuevos roles que las mencionadas instituciones tienen asignada en el país como formadoras de ciudadanos, lo establecen la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), y la Ley Orgánica de Educación (1980). En tal sentido, la gerencia de la educación es una función de gran complejidad, por la cantidad de factores que intervienen directa o indirectamente en el proceso educativo, es por ello que en la sociedad actual el papel del gerente educativo pasa a ser cada vez más importante, ya que, es el quien da sentido a la organización puesto que es el responsable de la alta o baja productividad de sus recursos humanos y materiales.

Esa alta o baja productividad va a depender en gran medida del clima organizacional, es decir, de las condiciones de trabajo, la satisfacción, que se sienta a gusto dentro de la organización, desarrollará su sentido de pertenencia, lo que lleva a un máximo rendimiento en sus actividades y el logro de los objetivos institucionales.

En tal sentido, la presente investigación propone lineamientos que permitan que la concepción actual de la educación asuma que para gerenciar un proceso educativo se requiere una formación y desarrollo en la concepción racional de la acción educativa y en la racionalidad técnica de la misma (Olson,1982 y Shon 1999) y, en tal sentido, un gerente que más que mandar investiga el proceso y desde la presente investigación se indagan y luego se extraen los lineamientos más destacados y con ellos se construye una propuesta de procedimiento que permitan la generación y desarrollo del sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santiago F. Machado del Estado Carabobo.

Una propuesta que intenta consolidar el sentido de pertenencia en una institución supone una combinación de modos y estrategias que debería tener como resultado la implicación del docente en el proceso educativo. La propuesta muestra su existencia y esencia cuando se aprecia un desarrollo curricular, aparece un diseño de programa eficiente y eficaz y, en general cuando se aprecia una mejora global del proceso educativo en la organización; sobre todo, cuando se reducen las situaciones problemáticas generales y específicos. Sin embargo, para que responda a lo esperado se requiere que los administradores estructuran un conocimiento en relación con la gerencia moderna del proceso educacional.

El trabajo está organizado en capítulos. El Capítulo I, está integrado por el planteamiento y la formulación del problema, los objetivos de la

investigación y la justificación del trabajo. En el Capítulo II, se incorporan los aspectos teóricos que sirven de base al desarrollo de la investigación, el Capítulo III, contiene la parte metodológica, modalidad, método, unidades de observación, técnicas de recolección de información y el cronograma de actividades.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en los instrumentos que se aplicaron para realizar el diagnóstico. El Capítulo V, se refiere a las conclusiones y recomendaciones. El Capítulo VI, contiene el Modelo Propuesto denominado ***“Aproximación Teórica al Sentido de Pertenencia desde la perspectiva de la Organización Educativa”*** y finalmente se incluyen la bibliográfica y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La gestión de los recursos humanos en una institución es un trabajo que requiere el conocimiento de las herramientas utilizadas en el manejo de los mismos, sin olvidar que el grupo humano del que dispone una institución es su capital más importante. La relación humana adecuada propicia un clima laboral motivador y es necesario para generar grupos y equipos de trabajo capacitados para orientar hacia los objetivos técnicos y productivos propuestos al interior de institución. La humanidad se encuentra viviendo un momento importante de encantamiento. Una gran cantidad de tensiones aparecen con más frecuencia: conquista de la técnica, la ciencia y de la tecnología, que sorprenden a las personas; así como el progreso ha traído fortalezas, milagros y esperanzas, también ha traído consigo debilidades, angustias, caos; en consecuencia el desarrollo se caracteriza por su gran complejidad, por tanto, las actividades no pueden dejarse al libre albedrío como lo propone el liberalismo. La conexión del caos y la complejidad reclaman la creación de un procedimiento que dirija el proceso educativo para que se alcancen los objetivos propuestos.

La labor en la institución educativa se considera como un sistema abierto con diferentes elementos que persiguen un mismo objetivo: producir de una manera efectiva un proceso educativo integral. Al respecto, el recurso humano conforma la esencia de todas las instituciones, por cuanto es el artífice de las acciones que se producen en la realización de toda actividad humana, especialmente en la actividad educativa, pilar fundamental donde descansan todos los proyectos de desarrollo, productividad y competitividad de un país.

Desde esta perspectiva, los actores sociales involucrados en el sistema educativo juegan, también, un papel fundamental en el proceso de aprendizaje del individuo, ya que se encuentran involucrados el desarrollo personal del sujeto que posteriormente integrará la sociedad. Educar al ciudadano para que participe protagónica y creadoramente en el desarrollo de la nación es uno de los fines y tareas asignadas a la educación. ¿Qué implica este fin?. El desarrollo de los sujetos para analizar y enfrentarse a los problemas generados en una sociedad compleja como la actual. Las transformaciones exigidas reclaman ajustes necesarios y urgentes en la manera de concebir, organizar y administrar el proceso educativo. Preparar al ciudadano venezolano para estudiar, enfrentar y resolver los problemas del siglo XXI es una tarea difícil pero no imposible.

Estos actores sociales, como centro del proceso productivo, tienen una serie de expectativas, intereses, posturas y necesidades a las cuales debe responder la escuela, con el fin de crear condiciones sociolaborales gratificantes que estimulen y fomenten el incremento de la productividad.

Las ciencias de la educación han producido importantes aportes referidos al desarrollo humano y a la comprensión de las fuerzas que influyen en la conducción del proceso educacional; por tal motivo el Estado como ente rector de las políticas educativas y fundamentándose en la investigación sugiere que es importante una serie de normativas que dirijan la organización y administración de un proceso educacional y eficaz, al respecto la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece lo siguiente en el artículo 3:

La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad, y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada en la familia como célula fundamental en la Valorización del Trabajo (p. 3).

Esta investigación supone que la educación permite un amplio desarrollo del aprendizaje del individuo habilitándolo para ser un ciudadano democrático, solidario y responsable de su entorno social y natural. Por tanto, el proceso educativo debe estar estrechamente vinculado al trabajo, con el fin de armonizar la educación con las actividades productivas propias del desarrollo nacional y regional.

La educación ciudadana surge, entonces con la intención que el ciudadano ejerza plenamente su desarrollo personal integrándolo como un ser consciente, participativo y armónico con su trabajo. De esta manera, los venezolanos tienen el derecho y el deber de ser sujetos activos del proceso de desarrollo, con la participación solidaria de la familia y la sociedad, creando estímulos hacia la vida adulta. Esto significa que todo venezolano tendrá derecho a su desarrollo personal integral dentro de la sociedad en que se desenvuelve y el estado debe estimular este desarrollo y garantizarlo con la participación de todos.

Tomando en cuenta los supuestos anteriores los programas educativos desarrollados con fines pedagógicos se relacionan entonces, con la protección, atención, capacitación, inserción social, fortalecimiento de relaciones efectivas y otros valores dirigidos a niños y adolescentes. Porque se piensa que, a través de estas acciones se favorece la formación del ciudadano, en consecuencia se implantan programas de relaciones mediante programas de relaciones interpersonales, protección y otros valores de gran importancia.

Por tal motivo, el potencial creativo y de colaboración de los actores sociales del sector educativo deben orientarse hacia la solución de los problemas más urgentes que aquejan al país por tanto, se requiere la participación activa de todos en las comunidades para fomentar actividades

grupales, recreativas e innovadoras que beneficien a la institución en la cual prestan sus servicios, a si mismo, reconociéndoles sus méritos y otorgándoles importancia a la labor que realizan.

A nivel micro educativo se necesita un docente comprometido que debe desarrollar un conjunto de habilidades personales y acciones para conducir el proceso de aprendizaje. Al respecto, el Reglamento de Ejercicio de la Profesión Docente (1999) de nuestro país, resalta, entre los deberes del personal docente, la observación de una conducta ajustada a la ética profesional, la moral y a las buenas costumbres y destaca que el docente debe cumplir con eficacia las exigencias técnicas administrativas relativas a los procesos de planeamiento, programación y dirección de las actividades de aprendizaje.

Sin embargo, está latente un problema: la política educativa de algunas instituciones escolares no siempre se conducen por la vía de la imaginación y la racionalidad tecnológica científica o técnica, porque el estatuto no se corresponde con el oficio y surge una situación paradójica: ¿Qué se deberá priorizar la gerencia la pedagogía?. Al respecto la paradoja puede resolverse si se conecta una síntesis entre lo pedagógico y lo gerencial; si la institución logra una continuidad en los proyectos y dejando que sean los actores reales (docentes) quienes coordinen, implementen y autogestionen tales proyectos gerenciales y pedagógicos.

El docente tiene como deber velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo, materiales y equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores. En el ejercicio de su profesión debe coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de todos los miembros de la institución educativa. De esta forma, se orienta

la actividad docente como una acción organizada, sistemática que le permite ofrecer una educación de tipo integral y participativa a los alumnos.

Sin embargo, la labor del docente es puesta a prueba todos los días, especialmente porque su trabajo académico es puesto a prueba en una red compleja de relaciones que no controla; su influencia se reduce al curso con las aulas de trabajo, al respecto Dubec (2002), afirma que “la experiencia del profesor se construye sobre una brecha esencial entre su estatus, el sitio que se le atribuye en el sistema y su oficio y sobre todo en la manera como realiza su trabajo” (p. 172).

En tal sentido, el desarrollo de la educación depende del conjunto de condiciones que permitan orientar y regular el proceso. En nuestro país se vive en estos momentos una etapa difícil de transformación histórica que pretende dar respuesta a las necesidades reales y darle una gran relevancia al plano educativo y la identidad del individuo que le permita formarse y prepararse para el desarrollo del país.

Por lo antes expuesto, es impostergable que se produzcan los cambios en educación que el país exige las transformaciones deben estar en consonancia con el contexto socioeconómico e histórico, y en tal sentido, produciendo y formando los individuos que una sociedad globalizadora y armónica requiere; es decir, construyendo sujetos partícipes y comprometidos con la nación a la cual pertenecen. La pertenencia es un concepto importante en sociología porque supone el establecimiento de una serie de relaciones con los miembros de la sociedad.

En diferentes revisiones bibliográficas no se evidencia la definición o conceptualización del término de pertenencia; algunos autores han aportado información sobre la definición del término. Al respecto, Lerner (2000),

establece que la pertenencia es el sentimiento del individuo de hacerse parte de algo y de identificarse con algo. Pertenencia en el original español, es mucho más que la participación. ¿Qué es la pertenencia?.

La pertenencia es un elemento admirado en la filosofía gerencial japonesa en la cual se le da gran importancia para alcanzar la excelencia y se configura con la valorización y conocimiento del recurso humano. La pertenencia a un grupo social es una necesidad y sobre todo una relación gerencial-pedagógica, es fundamental como se perciben los objetivos institucionales: el grupo es un medio para satisfacer necesidades, deseos, intencionalidades, moral, valores, eticidad. Por ejemplo se imponen al grupo pedagógico gerencial académico objetivos en la producción (rendimiento) que, a su vez debe producir satisfacción material, hacia la realización del trabajo, en relación con la estructura y organización gerencial de la institución y si los gerentes son competentes para realizar la supervisión. Tales necesidades, traducidas en satisfacción conducen a la coerción, atracción y sentido de pertenencia.

Desde una posición epistemológica, acompañada de una visión ontológica en función de la escasez o ausencia del término de pertenencia y a los fines de esta investigación, se construyó una definición amplia sobre el sentido de pertenencia, de tal manera, la pertenencia es una característica del individuo que involucra la capacidad de la persona de compartir e integrarse con otras personas, coincidiendo en el modo de ser y de hacer las actividades, utilizando elementos comunes conformados por los valores, las necesidades y actitudes.

Todo ser humano necesita inevitablemente pertenecer y entregarse a algo o a alguien, pero sólo cada uno puede decidirlo. El término de

pertenencia está muy relacionado con la identidad, por eso no existe identidad sin pertenencia y no hay pertenencia sin identidad.

El sentido de pertenencia es un pilar fundamental para el cambio de mentalidades y responsabilidad que permite buscar la excelencia y objetivos comunes acordes al ámbito social en que se desarrolla la persona, es decir, una auténtica entrega de sí mismo al ente perteneciente.

Barcaglioni (2005), expresa que el sentido de pertenencia es un elemento intangible y cualitativo que permite elevar e integrar las partes de la organización escolar a un plano superior que estará expresado cotidianamente en el aprendizaje del bienestar. Lo considera como un elemento vinculante y relacional que de manera óptima y adecuada facilita la unión de las partes de cualquier institución u organización.

El potencial creativo y de colaboración de los actores sociales debe estar orientado hacia la solución de problemas mediante actividades grupales, recreativas e innovadoras que beneficien a la institución en la cual prestan su servicio, reconociéndoles sus méritos y otorgándoles la importancia de la labor que realizan.

En el ejercicio profesional del docente surge un conjunto de inquietudes al observar que algunas situaciones se transforman en objeto de preocupación porque afectan al proceso educativo en la institución pública donde se ejercen las funciones. Esta es una valiosa oportunidad para realizar una descripción detallada de la acción y el contenido conceptual de los docentes como actores sociales de esta investigación, convierte la acción docente en una experiencia para reflexionar sobre el proceso educativo que se produce en las escuelas públicas.

La situación real que se observa presenta una serie de condiciones y situaciones que afectan la posibilidad de construir una ciudadanía que pueda realizar un ejercicio pleno de derechos y responsabilidades. No obstante, en el status y oficio de la profesión se producen soluciones que afectan el desarrollo personal, institucional y nacional y, en consecuencia se evidencia que no se realiza la participación solidaria deseada de los docentes en la institución.

Esta crítica sobre el proceso académico se debe considerar como un dialogo participativo con la finalidad de compartir y construir empatías y simpatías (pertenencias) y si surgen desacuerdos ellos deben ser utilizados para el desarrollo de objetivos altruistas que conduzcan al placer que produce el esclarecimiento de los problemas. Entre estas situaciones se destaca, la indiferencia hacia un proceso educativo integral que condiciona la eficacia y eficiencia de los actores si los mismos demuestran indiferencia y no hay motivación por las actividades que se realizan. Debe existir el compromiso de los actores y si no hay el grado de responsabilidad en la ejecución de las actividades se presume la poca valoración del trabajo en la institución, que se expresa en una escasa participación activa y solidaria en el proceso de transformación social es escasa relacionada con los valores de la institución.

Al respecto Dubet (2002), sostiene el siguiente argumento importante para la gerencia y la pertenencia

...el oficio funda un modo de acción sobre los otros inscritos en un programa institucional, pues aquellos que lo ponen en práctica lo consideran una totalidad educativa. La lógica del oficio rige la lógica de la relación; también es lo que opone resistencia a la lógica del servicio en el mercado de formación ello permite a los formadores creer que socializan y subjetivan a los actores en ese mismo movimiento (p. 208).

El oficio de docente se ha visto transformado, entonces por el aumento de la matrícula (masificación, la autonomía mal entendida y asignada al estudiante y la concentración de todos los males sociales en la escuela, estos hechos transforman por ejemplo la disciplina escolar.

a) Es así que se ha observado con frecuencia, en los docentes, situaciones de indiferencia en el mantenimiento de la disciplina de los alumnos dentro de la institución, presentándose manifestaciones de indisciplina que son dejadas pasar sin la debida corrección oportuna que amerita el caso.

b) No existe colaboración por parte de estos actores sociales para mantener en mejores condiciones la infraestructura de la institución; la misma es inadecuada para la alta población estudiantil que se atiende, observándose hacinamiento en los salones de clases, los cuales son de poca dimensión física. La dotación de material didáctico y educativo que deben permanecer en ellos es escasa y es manifiesto el desinterés por parte de los docentes para dar un buen uso a las herramientas y utensilios necesarios para que se produzca el proceso educativo verdadero.

c) Se observa en el personal docente retardos injustificados para el inicio de las actividades, sin demostrar el mayor interés y responsabilidad por la labor que se debe ejecutar. Estos retardos acarrear ciertos inconvenientes en el inicio de la actividad escolar diaria.

d) El descontento y agotamiento de algunos docentes es expresado a través de la apatía al evadir algunas responsabilidades inherentes al cargo. La omisión de ciertas obligaciones y deberes exigidos en el trabajo de estos actores sociales repercute en la calidad de enseñanza que se imparte.

e) Es importante hacer notar que actualmente la nómina del personal docente contratado o interino es numerosa. En ellos se observa poco entusiasmo en el ejercicio de sus funciones, debido a que no se les garantiza su futura incorporación como personal regular adscrito al Ministerio de

Educación con el disfrute de los beneficios correspondientes. Una crítica de esta naturaleza cuestiona las estructuras profundas que contribuyen a conformar la conciencia ética y moral del oficio del docente; para ello es necesario ahondar en las dimensiones de políticas administrativas de la enseñanza y los significados que se construyen en la vida del docente.

En las conversaciones con los actores sociales se expresa la insatisfacción e inconformidad por la ausencia de estrategias pedagógicas e institucionales. La negativa por parte de los docentes al cambio de nuevas acciones que puedan desencadenar efectos multiplicadores en la educación es evidenciada en la escasa participación y asistencia a eventos profesionales y científicos que se realizan. Sin embargo, el ser de la docencia es una actividad compleja y contradictoria sometida a unas tensiones multivariantes; la docencia desde el punto de vista ontológico tiene que ser producto de una reconstrucción desde las perspectivas lingüísticas, históricas y psicológicas y que no puede ser una trivialidad organizativa, organizacional o gerencial.

Las situaciones antes descritas inducen a considerar que los docentes de esta institución, principales actores del proceso educativo, pudieran expresar conductas no acordes con el oficio de docente, evidenciando que carecen de una educación integral y de calidad porque mantienen conductas discrepantes especialmente en relación con las asignaciones y funciones inherentes con el cargo de docente y la actitud diaria en el ejercicio profesional.

La situación presentada muestra la necesidad de buscar nuevos contextos y aportes que puedan responder a todos los desafíos que reclama la institución educativa de carácter público donde la participación de todos los

docentes inmersos en ella sea prioritaria para lograr el desarrollo de una sociedad con un aprendizaje integral.

El educador tiene retos en el uso de propuestas educativas que sirvan de construcción de paradigmas sociales, donde todos los actores tengan la oportunidad de asumir sus deberes y responsabilidades en la promoción interactiva y desarrollo de la pertenencia, por lo tanto ésta es una necesidad institucional y personal en el entendido psicológico siguiente: en primer lugar que la necesidad es una carencia de algo, que es vital para la persona o la institución; en segundo lugar, es una conducta dirigida por objetivos (son motivos) basados en un sistema complejo de actividades y valores que se espera sean coherentes entre sí. La pertenencia es un referente para determinar las semejanzas y diferencias entre los docentes: cuando el docente se siente afiliado es aceptado y su actuación tiene una significación para el y el grupo.

El educador con alto sentido de pertenencia debe conformar una conciencia crítica, globalizadora e integradora que permita incluir socialmente a los individuos que forman parte del proceso educativo, desarrollando todas sus actividades y acciones para ser capaz de conducir eficazmente la labor educativa.

Formulación del Problema

La gestión de las personas, especialmente de los docentes en las instituciones educativas, constituye uno de los pilares fundamentales de la calidad educativa que se atribuye a los recursos humanos, conformando un conjunto de conocimientos ofrecidos por las nuevas tendencias y orientaciones para el éxito de cualquier organización.

El comportamiento de los individuos se ve notablemente afectado por el comportamiento de los otros, de modo que el todo resulta ser mucho más que la suma de las partes. Por ello, la importancia en las creencias y los valores compartidos que definen la cultura de una institución educativa y que contribuyen decisivamente hacia el éxito. El docente comprometido y con alto sentido de pertenencia efectúa su propio trabajo y vela por la mejora continua de su contribución al proceso global educativo.

En tal sentido, los hechos antes descritos orientan esta investigación hacia el sentido de pertenencia de los docentes que laboran en las instituciones educativas públicas y por tal motivo se formulando las siguientes preguntas:

- ¿Los docentes involucrados en el proceso educativo han desarrollado el sentido de pertenencia hacia la institución pública en la cual ejercen sus labores?
- ¿Cuáles factores guardan relación con el sentido de pertenencia de los actores sociales inmersos en las instituciones educativas de carácter público?
- ¿Es posible desarrollar y fortalecer el sentido de pertenencia en los actores sociales de las instituciones educativas públicas?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer los lineamientos teóricos que permitan la generación y desarrollo del sentido de pertenencia desde la perspectiva de la Organización Educativa.

Objetivos Específicos

- Indagar el nivel de sentido de pertenencia de los docentes que laboran en la Unidad Educativa “Santiago F. Machado”, ubicada en el Municipio Guacara del Estado Carabobo.
- Analizar hermenéuticamente las dimensiones que guardan relación con el sentido de pertenencia de los docentes que laboran en la Unidad Educativa antes señalada.
- Estructurar los lineamientos teóricos que permitan la generación y desarrollo del sentido de pertenencia de los docentes en esa institución.

Justificación de la Investigación

La relevancia del presente trabajo esta representada por los aportes que se ofrece a las instituciones educativas en relación con la construcción del sentido de pertenencia de todos los que en ella trabajan.

Los aspectos teóricos de esta investigación, se justifican por cuanto, desde los mismos se acometen y determinan los juicios teóricos que sustentan el sentido de pertenencia, como elemento fundamental, que permite al personal docente asociarse y participar activamente en el logro de mejores actitudes hacia la institución. De esta forma, la utilidad de la investigación se ubica en servir de apoyo para orientar los aspectos teóricos dirigidos al desarrollo de la cultura en las instituciones con énfasis en el sector Educación.

En tal sentido, se presenta una amplia recopilación teórica en relación a los elementos y factores que sustentan el sentido de pertenencia de los docentes que laboran en las instituciones educativas y referidos al desarrollo organizacional, cultura organizacional y comportamiento organizacional, entre otros.

Así mismo, mediante el diagnóstico realizado se podrán diseñar mensajes de mantenimiento destinados a generar en la organización un ambiente amable donde, tanto los profesores como alumnos, se sientan importantes y aludidos, con su autoestima en alto porque es considerado un elemento clave en la parte operativa y en la toma de decisiones. Al modificarse la conciencia y actitudes el docente podrá desarrollar el sentido de pertenencia y participará en las actividades programadas aportando ideas, porque al ser aceptado por la mayoría sentirá que es aceptado.

Aunque el sentido de pertenencia suene como algo individual en, una organización se construye colectivamente, es responsabilidad de todos los que en ella trabajan. Todos y cada una de las personas que hacen parte de la organización inconscientemente colaboran en su construcción. El sentido de pertenencia lo lleva por dentro cada individuo y lo demuestra en su desempeño: el éxito de los trabajadores es la muestra palpable del compromiso que sienten hacia la organización.

Generar un espíritu de pertenencia hacia la institución, es lo mismo que generar una devoción hacia la entidad, es un auténtico compromiso y participación en todas las actividades también, propicia la verdadera identidad e integración y es la fórmula ideal para alcanzar efectividad y prosperidad en cualquier gestión conjunta.

De igual forma este estudio puede servir como apoyo a otras instituciones educativas porque cada día se exige más una educación y un compromiso con calidad y excelencia, y esta no se pueda lograr sin la participación de sus miembros; así mismo, los aportes teóricos logrados y la experiencia práctica representan un antecedente para ser utilizados como referencia en investigaciones posteriores relativas al mismo tema en base a las conclusiones que se obtengan.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En la revisión realizada se encontraron trabajos relacionados con la presente investigación, aunque, desde enfoques diferentes, todos se refieren a la satisfacción laboral, al sentido de pertenencia y al comportamiento de la organización para con su personal.

Al respecto en el campo educativo, específicamente los que se presentan a continuación: **Rico (1999)**, quien realizó una investigación titulada “*El Clima Organizacional y la Satisfacción del Trabajo de los Docentes de la Unidad Educativa Francisco Salas de Puerto La Cruz*”, en el mismo se evidencia que el personal docente a tiempo completo y por horas no se sentía satisfecho con el trabajo imperando, en la institución, un clima organizacional cerrado porque existía un alto grado de apatía y bajo nivel de entusiasmo por parte de todos los miembros docentes. Por ello, la institución no aseguraba la satisfacción de las necesidades sociales del personal. Este antecedente es importante para la investigación que aquí se realiza por referir la experiencia de satisfacción laboral de docentes en una institución específica, donde los docentes no están satisfechos con el clima laboral y por lo tanto no se identifican con la unidad educativa.

Escalante (2002), en su tesis doctoral denominada “El desarrollo del sentido de pertenencia entre las Facultades de la Universidad Central de Venezuela” hace referenci a a un plan de trabajo de corto plazo para desarrollar el sentido de pertenencia o afiliación entre las facultades de la Universidad Central de Venezuela, a través de los siguientes objetivos:

1. Desarrollar un sentido de pertenencia o afiliación entre la facultad con el Instituto: el éxito del instituto dependerá de gente que potencie su desarrollo con sus ganas de investigar, crear y de participar de manera interdisciplinaria. Es importante identificar quiénes son esas personas y crear las condiciones para que estos generen un sentido con el instituto.
2. Promover un espíritu de diálogo interdisciplinario entre sus afiliados: se inicia desde de la premisa de que en esa Universidad no existe una cultura o trayectoria de investigación interdisciplinaria. El propósito consistió en la implementación de un seminario en el que, personas de distintas disciplinas, presentaron sus ideas de investigación en proceso. La idea era proveerles un espacio a los investigadores para que nutrieran sus perspectivas. El seminario se propuso como una clase en el cual todos participan y generen dinámicas.
3. Capacitar a los profesores para que puedan desarrollar e implementar propuestas con investigación interdisciplinaria: además de promover un espíritu de grupo y una cultura de discusión interdisciplinaria, el instituto debe proveerles a los profesores para que desarrolle proyectos de investigación con los estudiantes.

Lapp (1997), realizó un estudio sobre *“Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio Comparativo en Tres Grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estadales y Municipales). Estado Carabobo”*; la investigación dio como resultado que las Escuelas Básicas (objeto del estudio) que pertenecen a dependencias diferentes (centralizadas y descentralizadas), carecen de diferencias significativas entre los grupos, en cuanto a como los sujetos perciben las características culturas de su organización educativa y que existe una cultura homogénea en la organización escolar.

El aporte de Lapp, consiste en identificar la diferencia que existe en cuanto a la forma de captar la cultura en la institución, situación de interés para el presente trabajo ya que permite abordar los diferentes modos de la cultura en una institución educativa.

Trevizón (1999), presentó un estudio sobre el "*Clima Organizacional en el desempeño de los docentes del nivel Educación Básica del Estado Barinas*"; el autor concluye que los docentes perciben que el personal directivo propicia un clima organizacional orientado hacia el poder y que el director es el que promueve actividades cuando así lo desea, establece en forma autoritaria las recompensas para el personal, por lo que los educadores sienten que laboran en un ambiente de temor y angustia promovido por la autoridad del director.

También la investigación plantea, que el clima de una organización y la rigidez promueven actitudes desfavorables, en vez de constituirse en un elemento facilitador de la cooperación, las buenas relaciones personales, se crea una fuente generadora de barreras que no permite retroalimentar la cultura de una organización.

En una línea de investigación similar, **Freitez (2005)**, expone un trabajo titulado: "*Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Básica "Simón Bolívar"*". En esta investigación se plantea la necesidad de que el personal docente asuma una actitud de apoyo en las acciones que emprende la dirección del plantel para lograr los objetivos educacionales. La relevancia del estudio radica en la manera cómo se concibe la actitud que debe asumir el docente sin especificar el concepto que define la responsabilidad como un proceso que implica la delegación de funciones en un ámbito educativo. Los enfoques

hallados en la mencionada investigación deberá ser consideradas en el desarrollo del basamento teórico que emplea el presente estudio.

Carvajal (2005), en el estudio: *“Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto Militar”*, discute la necesidad de difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización castrense. Las Políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la Cultura Organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

El aporte suministrado por el autor citado, consiste en la creación de políticas que permitan la participación de los entes involucrados en la organización con el objetivo de darle significación a la cultura, las cuales deberán dirigirse a la necesidad de proyectar una imagen interna y externa.

Rivero (2006), investigó sobre: *“Cultura Organizacional nueva tendencia de la Gerencia de Recursos hacia la Competitividad”*. En este estudio se expone la necesidad de fomentar 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 importante que el personal que conforma una organización conozca los valores culturales a fin de promoverlos y reforzarlos, lo cual se traduce una ventaja competitiva que permite mejorar los niveles de eficiencia de la gestión que se cumple en la organización y que apuntan al desarrollo y cumplimiento de metas.

Reyes (2003), presentó un trabajo sobre *“La Actitud del Docente ante la Cultura Organizacional de una Institución Educativa”*. En el mismo se parte

del supuesto que la actitud del docente tiene relación con la cultura organizacional, los estilos de gerencia y desempeño del personal. Sin embargo, se consideró que esta relación podría estar influida por características organizacionales presumiblemente diferentes, cuando se confronta el individuo con diferentes comportamientos y reacciones individualizadas.

Concluye que en términos generales, se aprecian grandes similitudes en las opiniones de grupos encuestados, entre las cuales se destaca el alto grado de compatibilidad existente entre la institución y los docentes que laboran en ella conjuntamente con los subalternos y la unidad. Es lógico considerar que con el fin de clarificar el significado de cultura y actitud se debe preparar material publicitario, folletos, afiches, textos o aviso donde motiven al individuo para mantener un ambiente armónico, donde no existan las diferencias de clase social, y resulte un trabajo de calidad, donde los aportes de los integrantes sean creativos, desarrollen sus habilidades y destrezas de manera positiva y así fortalecer la cultura organizacional de la institución.

Todos los trabajos que se incluyeron como antecedentes de la investigación, guardan relación con ella porque se refieren al nivel de satisfacción y al sentido de pertenencia del trabajador al relacionarse con la institución a la cual pertenece, y sirve de sustento a la hipótesis que aquí se plantea en relación al sentido de pertenencia porque, probablemente, la misma se adquiere en la medida en que la persona se sienta satisfecha en el sitio donde presta servicios y que ese nivel de satisfacción origina el sentido de pertenencia que, a su vez, depende del clima organizacional.

Bases Teóricas

El sentido de pertenencia depende de la satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa; todos son componentes del Clima Organizacional y por ende, elementos permanentes de la cultura organizacional.

Por ello, los aspectos teóricos a desarrollar en esta investigación se enfocan sobre el sentido de pertenencia y a los elementos que guardan relación, con ella, como son las organizaciones y la cultura organizacional.

Sentido de Pertenencia

Según Formanchuk (2005), el sentido de pertenencia se refiere a la apropiación individual y colectiva de los valores, visión, misión, historia y símbolos propios de la organización, que se manifiesta en el orgullo y en la identificación afectiva con el ser, hacer y sentir de todos los miembros que a ella pertenecen. Compartir objetivos y motivaciones es una de las tantas cualidades que le proporcionan existencia al grupo y este continua su existencia porque a través de la integración pueden satisfacer motivos y propósitos; sin embargo, las expectativas de los miembros de un grupo no son los mismos para todos, en consecuencia, son muchas las oportunidades que ofrece el grupo para la satisfacción de aspiraciones, deseos y afectos.

Al estudiar el funcionamiento de la cohesión en un grupo social se le ha dado importancia a los sentimientos de pertenencia al mismo y es frecuente que en la educación se le asignen una importancia para el logro de los objetivos; sin embargo, el simple conocimiento de los valores, actitudes, expectativas y metas, entre otras condiciones no es un determinante proceso

que convierta al grupo en un espacio atractivo. El docente necesita saber porque se genera la indiferencia o la atracción,

Así mismo, Chávez (2004), afirma que el sentido de pertenencia o membresía es la satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no sólo del clima organizacional, sino que representa elementos permanentes de la cultura organizacional.

Cuando una serie de particularidades comunes a un colectivo, sirven para distinguirlos de los demás, creando premisas para el auto-reconocimiento como parte integrante del mismo, los vínculos de interacción grupal entre los miembros se hacen más sólidos y coherentes, tanto dentro como fuera del contexto de referencia. Se establece pues, una identidad colectiva que traza y norma los mecanismos internos para la acción, conservación y desarrollo grupal, así como para mediar las relaciones con otros grupos. Cada integrante entonces, se concientiza como sujeto de estos códigos intragrupales y se siente portador y representante del universo simbólico que recrean como grupo.

Esta peculiaridad relativa a la forma de adhesión a los rasgos distintivos de la identidad cultural, es el llamado sentido de pertenencia, que implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante el universo significativo que singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno, el sujeto participa activamente. El mismo autor afirma que los vínculos de pertenencia pueden ser múltiples respecto a una misma persona, de acuerdo a la diversidad de roles e interacciones en que partícipe a lo largo de su vida. Así pues, la familia, las organizaciones sociales, la comunidad, pueden

constituir simultáneamente medios a las que un mismo sujeto se sienta pertenecer.

El grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos que se consolidan mediante el sentido de pertenencia son tales que, aún en los casos en que cesa la relación activa con el medio que lo origina, puede mantenerse la identificación con sus valores representativos, mientras éstos no entren en conflicto con los valores más raigales de la identidad personal. La duración de este lazo emotivo es, por tanto indeterminado, y, sólo se extingue en la medida en que se transformen y construyan significados que desarrollan la identificación del sujeto con los mismos. No obstante, la fuerza del sentido de pertenencia en muchas ocasiones pervive, como una latencia emotiva, relacionada con aquellos rasgos distintivos de la identidad colectiva que todavía mantienen su sentido para el sujeto.

Por tanto, el sentido de pertenencia es un elemento primario de arraigo e identificación personal y colectiva. Es expresión concreta de adhesión a rasgos específicos y característicos de la cultura que, a su vez, sintetizan perfiles particularmente sentidos de identidad cultural por lo que resulta importante en las estrategias que promueven el desarrollo protagónico y participativo.

Fernández (2002), expresa que pertenencia es la capacidad de la persona para compartir el mismo carisma e identidad con otras personas y de entregarse simultáneamente con otros hermanos a la misma misión de la comunidad, realizándola todos con el mismo amor y alegría porque se siente como propio y totalmente perteneciente.

Lascano (2003), por otra refiere que existe relación entre la identidad y la pertenencia, lo que explica que ésta última tiene dos acepciones: una vinculada a la posesión y otra a la identidad. El sentido de pertenencia sería el grado superlativo de la tenencia. Sin embargo, si lo definimos, en el “sentimiento de pertenencia” el sujeto pasa a ocupar el lugar de la propiedad. En ese caso no se trata de algo que se posee, sino de algo que se siente como una pertenencia, que caracteriza y otorga identidad. De esta manera señala que desde una perspectiva ontológica el ser equivale a pertenecer.

Los vínculos de pertenencia pueden ser múltiples respecto a una misma persona, de acuerdo a la diversidad de roles e interacciones en que participe a lo largo de su vida: la familia, las organizaciones sociales, la escuela y la comunidad pueden constituir simultáneamente medios en a los que un mismo sujeto se siente pertenecer.

El grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos se consolidan mediante el sentido de pertenencia. En los casos en que cesa la relación activa con el medio que lo origina, pudiera mantenerse la identificación con sus valores representativos, mientras éstos no entren en conflicto con los valores más arraigados en la identidad personal. La duración de este lazo emotivo es indeterminado y solo se extingue en la medida que se transformen y constituyan significados que enajenen la identificación del sujeto con los mismos. Por tanto, el sentido de pertenencia es un elemento primario de arraigo e identificación personal y colectiva.

Para la interpretación del sentido de pertenencia en los docentes en las instituciones educativas públicas, objeto de este estudio y los factores que se relacionan con la identificación hacia una organización, tendrán como base los planteamientos humanísticos en orientación y recursos humanos. De esta manera, la teoría de jerarquización de las necesidades de Maslow (1991) con

énfasis en las necesidades sociales, la teoría de las necesidades de McClelland (1985) o de afiliación y el desarrollo de la identidad, el clima organizacional y la cultura organizacional serán las perspectivas teóricas que sustentan la presente investigación.

Cuesta (2004), al respecto afirma que el concepto de sentido de pertenencia es algo tan recurrente que es muy raro encontrar la mención de dicha ideas cuando se analiza la in estabilidad de la fuerza laboral donde las condiciones de vida y de trabajo son poco favorables o la valoración de las causas determinantes de una buena o mala disciplina escolar y su repercusión en el aprovechamiento docente. De la misma manera, suele afirmarse que la referida concepción subyace en el análisis de permanencia en comunidades, barrios, calles o edificios. Para muchos el sentido de pertenencia es una actitud de amor ideal y de apego de alguien al lugar en que trabaja, estudia o reside. Sin desconocer que el ser humano tiende a no querer desprenderse de todo cuanto se vincula a su cotidiano quehacer a lo largo del tiempo, la vida prueba que el sentido de pertenencia descansa sobre la base de un sustrato no solo económico, social, cultural o afectivo capaz de satisfacer tanto las necesidades materiales como espirituales del hombre o la mujer.

Esto se observa en las organizaciones deficientes en los órdenes productivo y económico, donde se pone de manifiesto un fenómeno común: ausencia de lazos como consecuencia de la inestabilidad. Cuando se pregunta por qué en tales entidades el personal no se estabiliza, la respuesta es generalizada: porque los trabajadores se trasladan para otros lugares donde pueden tener asegurado el autoabastecimiento alimentario, tanto el suyo como el de la familia; obtienen un salario mayor y estímulos adicionales que les permiten adquirir algunos productos indispensables en el cotidiano vivir, hoy realmente vedados para quienes dependen del ingreso medio

prevaleciente; pero también porque estas prerrogativas le ofrecen seguridad, satisfacción y ello desarrolla el apego al grupo.

Es perfectamente explicable que el sujeto trate de cambiar de centro laboral cuando en el suyo no existen los medios necesarios y condiciones afectivas para trabajar, cuando la alimentación es deficiente, o cuando, además, no encuentra lo suficiente para mantener adecuadamente a su familia, sin espíritu consumista o de derroche: alimentos, techo, ropa y zapato. Se puede agregar que en los centros donde no hay unidad, donde no es buena la atención a los trabajadores, el sentido de pertenencia tiende a decrecer, aunque los ingresos per cápita sean sustanciales.

En el campo educacional, se puede observar que en las escuelas nuevas, o reparadas y pintadas, el sentido de pertenencia es mucho más acentuado que el que aparece en las viejas y deterioradas instalaciones. En relación con la estabilidad residencial son muchos los factores que conspiran contra ello. Mencionemos solo algunos: la agonía diaria del transporte, si el trabajo está distante de la casa; deterioros irreparables por falta de recursos; vivir junto a personas cuyo placer es romper el tímpano de sus vecinos con radios, grabadoras y televisores a todo volumen. Es evidente que los elementos contrarios al sentido de pertenencia son tantos que es imposible su enumeración, lo cual confirma que su base tiene carácter económico y social.

Unos cuestionamientos interesantes para la presente investigación son los siguientes: ¿Qué efecto tiene para el proceso educativo la atracción o rechazo?; ¿Por qué unas personas se unen a un grupo y no a otro?; ¿Cómo se expresa en la institución educativa la atracción y el rechazo?. La necesidad de asociación, cohesión e integración es una conducta universal porque se supone tiene un valor positivo para todos. Las explicaciones van

desde afirmar que nacemos en un hogar y este genera las primeras percepciones que guíen las próximas hasta la teoría de las necesidades afectivas, económicas, sociales, culturales, etc.

Una explicación pragmática sostiene que la cooperación y la colaboración entre todos mejora las condiciones del grupo (utilitarismo): el individuo se une a un grupo porque le sirve para satisfacer sus necesidades. Un sujeto puede buscar un grupo porque necesita estimulación o relajación, porque se pretende encontrar percepciones nuevas. Un aspecto importante es la necesidad de contar con cierto orden previsible, porque la incertidumbre puede causar angustia, estrés o depresión, en consecuencia, la necesidad de afiliación, cohesión o pertenencia son aspectos importantes al considerar la organización y el funcionamiento de la institución escolar y en tal caso, se debe apelar a los diversos sistemas que plantean las teorías de la personalidad como Maslow, (1954) o McClelland, (1968).

Teoría de la Jerarquización de las Necesidades

Maslow, citado por Chiavenato (1999), elaboró la teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. De acuerdo con esta teoría a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De esta manera las necesidades fisiológicas y de seguridad son consideradas de orden inferior, que al ser satisfechas el individuo accede a las necesidades de orden superior. Las necesidades de orden superior se satisfacen intrínsecamente y las de orden inferior son satisfechas extrínsecamente. De esta misma forma, una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y encaminan al hombre hacia el logro de los objetivos individuales.

A los efectos de este estudio, las necesidades psico-sociales, representadas por el amor, amistad, relaciones con otros, la aceptación, la afiliación y el sentimiento de pertenencia, se ubican entre las necesidades de orden superior.

En una organización laboral se le debe permitir al empleado escalar la pirámide de necesidades y el logro de la autorrealización de la persona a través del desarrollo de sus potencialidades. Por lo tanto, el sitio de trabajo es considerado un ambiente social que debe satisfacer las necesidades sociales y de pertenencia. La estima, el sentirse valioso, apreciado, y el sentir que se pertenece a una organización deben ser necesidades satisfechas, que el trabajador logra en su organización para poder desarrollar sus potencialidades y llegar a la autorrealización. De esta manera, Huse (1990), afirma que “el hombre es un ser social, y con su preferencia a unos u otros grupos satisface necesidades que no consigue gratificar aislado” (p. 111).

Teoría de las Tres necesidades

McClelland, citado por Hampton y Summer (1992), considera su teoría, basada esta, en tres necesidades: la necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. El conocimiento de estas tres necesidades en los miembros de una institución pudiera permitir la satisfacción de las mismas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La necesidad de logro, impulsa al individuo al éxito y a sentir el deseo constante de hacer las cosas eficientemente. A través de la retroalimentación de su rendimiento, el individuo se evalúa y se plantea nuevas metas a lograr, experimentando sentimientos de logro a través de sus esfuerzos. La necesidad de poder se observa en el sujeto que influye

sobre otras personas a través del ejercicio del poder y el prestigio que éste otorga a quienes lo ejercen.

La necesidad de afiliación se establece por el deseo de la persona de ser apreciada y el afán de establecer amistad estrecha eligiendo situaciones de cooperación buscando comprensión recíproca. Las personas tienden a buscar a los demás para confirmar sus creencias o mitigar las tensiones de la incertidumbre.

En este comportamiento la meta es la interacción social con otros. Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan la compañía de otros y tomar medidas para ser admitidas por éstos, tratan de proyectar una imagen favorable y ayudan a otros porque desean ser admitidos en retribución.

La tendencia generalizada a formar parte de un grupo, sentirse miembro de él y a relacionarse con los demás se consideran definitorias en la necesidad de afiliación. Este motivo comparte con el poder, la consideración esencialmente social de motivaciones ya que los dos se definen en la interacción con otras personas. Sin embargo la finalidad última que se busca es satisfacer aunque se apoyen en la contribución al beneficio ajeno.

El sentirse parte de algo está estrechamente ligado o vinculado a un determinado grupo. La necesidad de ser socialmente aceptado matiza como lo expresa Barbera y Cantero citado por Barcaglioni (2005). El hombre necesita ser aceptado socialmente con comprensión y afecto. La de necesidades como la afiliación, la aceptación y la posición social son importantes para la mayoría de los seres humanos.

La Identidad, Características y Desarrollo

La identidad es uno de los aspectos más importantes del desarrollo de la personalidad en los primeros años de la infancia. A través de la identidad los individuos adoptan ciertas características, creencias, actitudes, valores y conductas de otras personas o grupos.

Rice (1997), plantea que la identidad presenta varios componentes: características sexuales, sociales físicas, psicológicas, morales, ideológicas y vocacionales que comprenden al yo en su totalidad. De esta manera, los individuos pueden ser identificados por sus características físicas, apariencia, figura, por su sexo biológico, habilidades en la interacción social y la pertenencia a grupos, por su elección de carrera, su identidad étnica, características de personalidad, ajuste psicológico, afiliación religiosa y su salud mental.

La identidad es personal e individual y presenta un componente social o colectivo dentro de los grupos y de la sociedad. Algunos componentes de la identidad se establecen antes que los otros. Los componentes físicos y sexuales del yo se formulan más temprano y las identidades vocacional, ideológica y moral se establecen gradualmente.

Morales y Moya (1994), expresan que la identidad social está formada por la suma de:

las diversas identificaciones sociales y es relativamente independiente de la identidad personal, pero ambas identidades confirman el autoconcepto o concepto del yo. Estos autores definen la identidad social como aquella parte del autoconcepto o concepto del yo que procede de la pertenencia a un grupo o grupos sociales” (p. 786).

¿Dónde comienzan los cambios?.

La identificación de un individuo con un grupo implica que existe una identidad social específica que se corresponde con la pertenencia al grupo. Y esta origina, cierta posesión de los atributos de criterios del grupo, por lo tanto, cualquier miembro que actúa desde la pertenencia exhibirá los atributos de ese grupo a través del proceso de identificación.

De esta manera, la identidad social es entendida como el conocimiento adquirido por parte del individuo, de que pertenece a cierto grupo social, junto con la significación emocional y valorativa de esa pertenencia, por lo tanto, una persona plenamente identificada personal y socialmente posee sentido de pertenencia hacia el grupo u organización en la cual se desarrolla.

Papalia y Wendkos (1987), consideran el desarrollo de la identidad, basado en un aprendizaje social, resultado de la imitación de un modelo, que puede ser el padre, la madre, adulto significativo o un familiar y considera que los niños se forman a sí mismos tomando diferentes características de distintas personas.

El Factor Humano en la Productividad de las Organizaciones

La productividad, como ya se ha dicho, es el resultado del esfuerzo total de una organización, del adecuado empleo y administración de los recursos materiales y del esfuerzo de los trabajadores. El recurso humano es el responsable de dirigir, controlar y utilizar los demás recursos involucrados en la productividad, además, son las personas las encargadas de diseñar, manejar equipos, prestar los servicios, todo esto si es una empresa, pero, si lo enfocamos hacia el proceso en la parte educativa, en el cual el recurso humano está representado por el personal docente, quienes se encargan de

distribuir las horas de trabajo en base a los objetivos a desarrollar, de buscar el material para ubicar al grupo atendido en el objetivo, dedicarse a un grupo numeroso de alumnos por cinco horas diarias y tiene que diseñar actividades agradables, en consecuencia, es evidente el impacto que el desempeño del recurso humano ejerce en la productividad.

Constituye un reto para cualquier gerencia, garantizar a la organización un personal productivo, así como proporcionar las condiciones que generen el deseo y capacidad del personal para que realicen el mejor esfuerzo en el trabajo. Por lo tanto, se considera necesario por una parte, conocer la naturaleza de las personas y como puede ser afectado su comportamiento en el ámbito organizacional y por la otra establecer la relación que existe entre el personal y el ciclo del empleo.

En relación, a la naturaleza humana, Thompson y Van Houtem (citado por Chiavenato 1999), proponen tres enfoques para conocer al hombre, estos son:

1. El hombre es un ser transaccional que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a los mismos, sino que también adopta una posición proactiva efectuando cambios en el ambiente.
2. El hombre tiene un comportamiento dirigido hacia un objetivo y aplica grandes dosis de esfuerzo para alcanzarlo.
3. El hombre es como un modelo de sistema abierto, es decir, dirige su comportamiento hacia el logro de objetivos y para alcanzarlos efectúa constantemente transacciones con el ambiente (p. 53).

El comportamiento de las personas, entonces, dependerá de múltiples factores, unos internos, tales como las percepciones, los valores, las actitudes, personalidad, conocimientos, experiencias, motivaciones, entre otros, y de factores externos provenientes del ambiente. Los factores que influyen en las personas a nivel organizacional son de variada naturaleza, entre éstos es importante resaltar los diferentes tipos de gerencia, tecnología,

características del cargo e incentivos. Todos estos factores determinan o afectan las necesidades individuales y el desempeño laboral e influyen en la productividad.

Chiavenato, (1999), por otra parte acentúa el reconocimiento de que las personas pueden ser consideradas como sistemas de interacción con su ambiente y cuyo comportamiento es afectado fundamentalmente por tres factores que son:

1. Los factores externos (ambientales) cuyas fuerzas involucran e influyen constantemente en el individuo.
2. Los factores directivos internos que involucran características estructurales de la personalidad que serían dados por la comprensión, experiencia, comunicación y comportamiento.
3. Los factores dinamizadores de la personalidad que son las fuerzas motivadoras que activan y mantienen el proceso de registro de la información (p. 55).

En consecuencia, existe una relación estrecha y dinámica entre los elementos que afectan el comportamiento y que tanto los factores ambientales, como la respuesta que el individuo da a los mismos opera como un sistema de retroalimentación bidireccional. Así mismo, las organizaciones son el ambiente donde el individuo pasa la mayor parte de su tiempo, éste precisa, por una parte, canalizar sus fuerzas internas de tal manera que le permita responder a las exigencias de ese entorno y hace que su comportamiento derive de su marco de referencia; y por otra parte, involucra a los factores dinámicos internos que vienen dados por los elementos motivacionales que explican el por qué de su comportamiento.

Debe partirse del siguiente supuesto: cada persona es única, lo cual explica que aún siendo influidas por su entorno (grupo de trabajo) conserven su propia individualidad: sentimientos, juicios, actitudes, necesidades, conocimientos, aptitudes, experiencias y motivaciones.

Al respecto Nash (2002), considera que una manera de garantizar la productividad de las organizaciones es a través de la productividad de sus empleados a lo largo del ciclo del empleo, ya que "...una mejor utilización de los recursos humanos ofrece excelentes oportunidades para mejorar la eficiencia de la organización" (p. 225).

El ciclo del empleo a través de sus diferentes fases ofrece oportunidades que toda gerencia debe aprovechar para garantizar la productividad de los trabajadores. El mismo comprende diversas etapas que van desde la selección del individuo para un determinado cargo y toda la vida laboral del trabajador hasta el momento del egreso de la organización.

La selección del personal adecuado para un cargo dentro de cualquier organización, parte desde el mismo momento que se establece el primer contacto con el posible candidato al cargo, el análisis concienzudo de su hoja de vida o currículum vitae, la entrevista, pruebas psicológicas, todos son elementos claves para explorar y conocer si el aspirante o empleado tiene las aptitudes, capacidades y motivaciones requeridas para desempeñar con éxito el cargo que aspira a ocupar dentro de la organización. Un proceso de selección bien ejecutado garantiza a la organización, la exploración y detección de características individuales favorables o no, con relación a un cargo requerido para un desempeño productivo.

Entre las características más relevantes que poseen las personas más productivas se encuentran:

- Una alta motivación al logro.
- Una personalidad emprendedora y optimista.
- Interés en el cargo a ejecutar.
- Una trayectoria de logros.
- Experiencia en el cargo.

- Una gran energía.
- El trabajo ocupa lugar prioritario en su vida personal.

Luego de seleccionar al personal y este presentarse a su sitio de trabajo, el gerente a cargo debe instruirlo en sus obligaciones a través de los programas de capacitación u orientación (especialmente cuando se trata del campo educativo), los cuales deben elaborarse sobre la base de una evaluación de la debida retroalimentación, del alcance de los logros y el comportamiento esperado, como garantía para brindar la capacitación que realmente se necesita en la organización.

Se puede mejorar el desempeño laboral, logrando que las personas valoren y crean en su eficiencia y capacidad para contribuir al cumplimiento de metas en la organización e incentivar su motivación al logro.

Es fundamental para la labor educativa eficiente y eficaz la fijación de las metas que representan un reto las mismas requieren que sean factibles de alcanzar, delimitadas en el tiempo, deben impartirse las instrucciones claramente según el nivel de calificaciones del individuo. Paralelamente es necesario contar con sistemas de evaluación del desempeño, que tengan como marco referencial el logro de las metas propuestas.

El fijar metas y realizar una evaluación de desempeños combinados ayudan a incrementar la productividad, por cuanto permiten brindar la retroalimentación necesaria, corregir desviaciones y encaminar al trabajador hacia una alta eficiencia, permitiendo reforzar un comportamiento deseado.

La gerencia debe tener presente la importancia de una buena estructuración de los cargos y la remuneración. A los gerentes se les debe señalar que existen cuatro supuestos básicos que deben tomarse en cuenta

cuando se dirige un personal, los cuales son propios de la naturaleza humana como son: la individualidad, la integridad, el comportamiento motivado y la dignidad humana.

El individuo es un ser integral y como tal es afectado por sus vivencias, su familia, emociones, entre otros, en consecuencia, habrá una tendencia a materializar sus experiencias en el ámbito donde se desenvuelven. Por otra parte, todo trabajador debe ser tratado con respeto y dignidad, por lo tanto merece que se le brinde el reconocimiento en base al trabajo realizado.

Importancia de la Motivación en la Gerencia del Trabajo Productivo.

La motivación es un fenómeno complejo y la aplicación de la producción teórica en relación con este proceso a las situaciones de trabajo, es esencial para una gerencia efectiva, sobre todo en estos tiempos de turbulencia. La insatisfacción de muchas necesidades, la poca motivación al trabajo, la falta de incentivos laborales y las consecuencias de la división del trabajo, influyen de manera significativa en el desempeño laboral, lo cual afecta la productividad.

Las alternativas teóricas contemporáneas en relación con la motivación plantean que hay un punto en que los beneficios ya no son los mismos y contradictoriamente se producen lo que denominaremos las deseconomías humanas y que se traducen en comportamientos negativos que inciden en la productividad. Para Robbins (1997) "... el aburrimiento, fatiga, tensión, poca atención al trabajo, mala calidad, mayor ausentismo y gran rotación del personal, perjudican altamente a la productividad" (p. 501). De allí que la gerencia considere necesario establecer una mayor expansión en el trabajo, que permita el uso y/o adquisición de mayores habilidades y conocimientos.

En razón a lo planteado anteriormente, podría decirse que entre las principales causas que originan problemas relacionados con el desempeño, está la motivación que condiciona la forma como se desarrolla el trabajo; por lo tanto, una manera de enfrentar esta situación sería efectuando cambios en los diseños del trabajo con miras a desarrollar la motivación para una ejecución eficiente y generadora de satisfacciones en el individuo.

La motivación forma parte de ese continuo del comportamiento humano, que explican el por qué se generan ciertos y determinados comportamientos que influyen significativamente en el trabajo y en consecuencia afectan la productividad. Para concretar el trabajo, la autora puede decir que motivación es la fuerza energética que impele a las personas a comportarse de determinada manera o el impulso dirigido hacia algo específico.

Es importante destacar que los elementos que integran el concepto de motivación deben ser vistos de una manera sistémica, este enfoque sostiene que todos los participantes se interrelacionan y que las motivaciones surgen de una serie de necesidades individuales que forman a su vez un proceso continuo que siempre originará un impulso que moviliza la conducta, con miras a alcanzar ciertos objetivos para la satisfacción de las mismas.

El modelo general de motivación no considera las diversas influencias existentes en ésta, pero se puede deducir que la naturaleza cíclica y el estado de desequilibrio constante ante el sin fin de necesidades insatisfechas y la permanente satisfacción de una y el surgimiento o creación de otra. En este tenor constante el hombre vive tratando de satisfacer las necesidades.

La motivación es expresión de las necesidades de una persona, por lo tanto, son inherentes a cada individuo razón por la cual se dificulta su satisfacción en el área laboral; no obstante, ese medio ambiente puede

brindar incentivos que aporten satisfacción a las necesidades individuales y por consiguiente generen ciertos comportamientos en el individuo, con tal de obtener recompensas.

Durante mucho tiempo se pensó que el único incentivo para lograr un mayor rendimiento y productividad, era el factor económico y sobre esta base se diseñaba y planificaba el trabajo. No obstante, estudios más recientes, consideran que los factores psicológicos y las presiones sociales ejercen influencia sobre el rendimiento laboral. Davis (1999), asegura que "...los cambios constantes de la sociedad actual y sus organizaciones ponen de manifiesto motivaciones relacionadas con las necesidades de estabilidad y seguridad, lo cual plantea nuevos requerimientos en el ámbito gerencial de las organizaciones (p. 265).

La mejor manera en que una organización pudiera satisfacer las necesidades individuales y las propias, tomando en cuenta la motivación al trabajo y la satisfacción laboral, es a través del acoplamiento entre las necesidades organizacionales y las expectativas de los trabajadores, este hecho produce consecuencias favorables para las partes involucradas. Toda gerencia que quiera incentivar a su personal, debe conocer y analizar la influencia de los patrones de comportamiento las creencias, valores y actitudes de su gente, es decir, se hace necesario que la dirección establezca bases firmes entre ellas: identificar y remarcar las variables de la acción directiva, así como los valores, la idiosincrasia y los motivos más profundos de las personas, para responder a sus necesidades.

Se debe considerar al trabajador como un ser social que influye en su entorno, por lo tanto, dentro del contexto organizacional es importante tener presente los procesos motivacionales a fin de poder conocer, entender y

brindar la mayor satisfacción posible al trabajador e incentivar un desempeño más productivo.

Gerencia Educativa

Concepto

Actualmente la sociedad genera cambios importantes en las funciones administrativas, tanto que además de administrar recursos humanos y financieros, también desarrolla sistemas de información de manejos y procesos cibernéticos. Estos cambios han inducido a la búsqueda de nuevos enfoques administrativos que conlleven a lograr la práctica de la gerencia organizacional eficientemente, de tal manera, que los logros sean positivos y de gran repercusión en la acción para convertir recursos en productos, es decir, responder al progreso organizativo.

Para que el proceso se desarrolle eficientemente, se requiere del cumplimiento de las funciones básicas de la gerencia, a tal efecto, Díaz (1998), quien lo toma de Burgos señala que la gerencia no es simplemente una ciencia o una metodología. De allí, que es de suma importancia comprender una formación gerencial a todos aquellos que tengan la responsabilidad de cumplir roles directivos, específicamente en relación a conocimientos de técnicas modernas en administración y habilidades para gerenciar (p. 85). Por su parte Collins (2005), expresa que “la gerencia se presenta como una coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los fines establecidos” (p. 86).

El mismo autor expone que la gerencia del rendimiento está diseñada para dar a los empleados el Feed-back (reacción/contrareacción), sobre la

forma inexplicable en que sus acciones están vinculadas a las metas y expectativas del equipo y la empresa. Dentro del mismo marco de ideas, García (20041), define al gerente como:

La persona que integra los recursos materiales y financieros en una unidad de operación efectiva con la responsabilidad de planear, organizar, asesorar, dirigir y controlar las diversas actividades de la institución, desempeñándose al mismo tiempo, como líder y estableciendo el liderazgo como una forma especial del poder (p. 56).

Es importante señalar, lo expuesto por Odiorne (1998), quien concibe la formación gerencial como:

Un cambio conductual por parte de la persona a quien se forma, según la cual el trabajo del gerente consiste en integrar a cada miembro de la organización a los objetivos de ésta, para lo cual debe poseer la competencia necesaria, logrando llegar no sólo por las políticas de la organización sino estableciendo diálogos entre jefes y subordinados (p. 62).

Así mismo el mencionado autor, plantea la necesidad de que el gerente en su plano personal, reúna ciertos rasgos que le permitan un desenvolvimiento armónico en sus funciones gerenciales, entre las que señala: “interés, sinceridad, honestidad, imaginación, responsabilidad, seguridad, ascendencia moral, facilidad de expresión, buena presentación personal, manejo de las relaciones humanas, liderazgo y confianza en sí mismo” (p. 45).

Acorde a los planteamientos anteriores, se hace necesario destacar las investigaciones referidas al campo de la gerencia educativa, las cuales están íntimamente ligadas a la eficiencia en el proceso de aprendizaje, caracterizado éste por el óptimo uso de los recursos financieros.

Álvarez y Soto (2002), describen la gerencia educativa como el comportamiento de la organización que aporta enseñanza, experiencia y modos de adaptación que, en conjunto ayudan a diseñar y a desarrollar modelos que responden a las exigencias de un mundo en constante evolución.

Es importante destacar que en la mayoría de las instituciones educativas latinoamericanas, se observa una gran brecha entre el deber ser y el poder ser, lo cual se manifiesta en la praxis de la gerencia: pero que, en honor a la verdad, no es exclusivo del sector educación, sino que abarca a la gerencia pública en todo el contexto de la región, y que, en ambos casos, acusan confusión por la velocidad de los cambios que ocurren en las estructuras institucionales, por lo tanto, se continua actuando de espaldas a los cambios paradigmáticos que traen nuevas realidades, nuevas circunstancias caracterizadas por la globalización, la complejidad, en las exigencias y un progresivo deterioro en la capacidad de respuesta.

En los últimos tres quinquenios se ha puesto de manifiesto que la nueva gerencia en las organizaciones, logra mayor éxito cuando se involucra afectiva e intelectualmente, en los procesos de toma de decisiones e implementación a todo su personal. El nuevo estilo de gerencia supone, primero, una alta gerencia participativa y pro-activa y segundo, una población organizacional participativa, crítica e innovadora. De allí, que el entorno socio-económico está exigiendo al sistema educativo y en particular a la Educación Superior, formadora de recursos humanos, un profundo viraje en la conducción de la administración educativa, una de las proposiciones fundamentales es que las aulas de clases no continúen siendo masificación de estudiantes y obligatoriedad de cinco o más horas de clases diarias, con el propósito de ser receptores del conocimiento.

Sin duda alguna, la organización y la gestión del quehacer académico deben formar individuos participativos, críticos, innovadores para que puedan vivir en esta sociedad del conocimiento, de la información, de la alta tecnología y de la cibernética. Por otra parte, Rossie (2000), conviene en admitir que el gerente educativo debe tener los siguientes principios:

...ser accesible en la idea de bajar para hablar con sus subordinados. Atender a sus subordinados de una manera directa. Como jefe tiene la obligación de conocer muy bien a todos sus subalternos y ser capaz de felicitarlos cuando realicen un buen trabajo. Asegurarse siempre que el personal ha entendido lo que se le ha expresado... Ser muy objetivo a la hora de evaluar mi trabajo. Capaz de compartir la responsabilidad de un trabajo mal hecho sin delegar demasiadas responsabilidades. Debe existir un esfuerzo colectivo en un trabajo en equipo y cooperación. Ser específico y concreto. Trabajar con acuerdos tomados en común desde el principio. Ser humano (p. 75).

De tales afirmaciones se deduce que a los gerentes le corresponde una serie de atribuciones o roles, los cuales son tipificados por el mismo autor, como los de planificador, organizador, líder y evaluador. En este sentido, el autor indica que los gerentes son responsables y deben asumir sus responsabilidades de los resultados obtenidos. Equilibran metas que rivalizan para establecer prioridades; son mediadores, ya que las organizaciones están constituidas por seres humanos, en donde en muchas oportunidades, prevalece el desacuerdo entre sus integrantes.

La gerencia conduce hacia el cumplimiento de objetivos y metas de la organización, pero para poder alcanzar resultados satisfactorios es indispensable ejecutar funciones, de allí que Robbins (1997), incluye las siguientes:

- Función de comunicador: Adquiere información de su grupo, divulga con fines gerenciales la información dentro de la organización y a través de la misma la proyecta a la comunidad local.
- Función de motivador: Se refiere a conocer al grupo y sus capacidades e impulsarlo hacia el logro, teniendo en cuenta la satisfacción personal.
- Función referida a la toma de decisiones: Habilidad por la cual se aprende a resolver situaciones problemáticas y a la vez a enseñar al grupo a formar parte del propio proceso en la toma de decisiones.
- Función gerencial en el manejo del cambio: Significa situarse en la actualidad y no en el pasado, adaptarse utilizando estrategias nuevas, decisiones más rápidas, flexibilidad y una implementación orientada hacia la acción.

Paradigmas en la Administración de la Educación

Cabe destacar que hasta este momento, se ha hecho referencia a la organización o corporación, a los entes responsables de su administración y sus perfiles gerenciales. Ahora bien, resulta necesario introducir la temática referente al paradigma multidimensional de la administración de la educación por parte de los presupuestos básicos siguientes: (a) los fenómenos educacionales y los hechos administrativos son realidades globales constituidos por dimensiones multicéntricas, con énfasis unas veces opuestos y otras veces complementarios; (b) en el sistema educacional existen dimensiones intrínsecas de naturaleza cultural y pedagógica, al lado de dimensiones extrínsecas de naturaleza política y económica; y (c) el ser humano, como ente individual y social, políticamente engranado en la sociedad, constituye la razón de ser del sistema educacional en América Latina. La administración pública y la administración educacional siguen los

pasos aunque considerablemente desfasadas en el tiempo, del esquema evolutivo observado en Europa y Estados Unidos.

A partir de esa visión histórica de la teoría administrativa y de su evolución en América Latina, Sachs (2002), plantea cuatro paradigmas diferentes de administración educacional, definidos como administración para la eficiencia, para la efectividad, para la relevancia y para la eficacia.

Esos cuatro paradigmas son definidos y delimitados en función de los cuatro criterios adoptados históricamente para evaluar y orientar el desempeño de los actos y hechos administrativos: La efectividad, la relevancia, la eficiencia, y la eficacia, que se corresponden con la especificación del paradigma multidimensional.

Administración para la Efectividad

El concepto de efectividad planteado por el mismo autor, surgió en la administración contemporánea como un esfuerzo de superación de los conceptos de eficiencia y eficacia. Y supone un compromiso real y verdadero con los objetivos sociales y las demandas políticas de la comunidad, incluyendo su sistema educacional. La materialización de ese compromiso a través de la adopción de la efectividad como criterio fundamental de desempeño, exige de la administración un compromiso concreto con la vida de la comunidad como un todo, a través de una filosofía solidaria y una metodología participativa. Cuanto mayor sea el grado de participación solidaria de todos los miembros de la comunidad directa o indirectamente comprometidos con la administración, mayor será su efectividad y mayor su capacidad política para responder concreta e inmediatamente a las necesidades y aspiraciones (Sachs, 2002: 83).

Administración para la Relevancia

Con respecto al concepto de relevancia, el mismo, plantea que, asociado a la sustantividad intrínseca de la administración existe una razón de ser, que es el perfeccionamiento de la cualidad de vida humana asociada. Relevante es aquello que realmente importa, que tiene valor para los individuos y para los grupos que participan del sistema educacional y de la comunidad como un todo, procurando desarrollar una forma cualitativa de vida humana asociada.

Acorde a lo expresado por el autor, la relevancia sugiere la noción de pertinencia, de unión, de relación con alguien o algo. En este caso específico, la relevancia implica una concesión definida, significativa y lógica entre dos realidades: por un lado, la administración y por el otro, la cualidad de vida humana de los participantes, que se define de acuerdo con las opciones existenciales, de los integrantes de la comunidad.

En ese sentido, la relevancia es un criterio de desempeño antropológico medido en términos de la significación, del valor, de la importancia o de la pertinencia de los actos y hechos administrativos para la vida de los participantes de la comunidad, incluyendo en ella el sistema educacional. Al adoptar la relevancia como criterio fundamental, la administración valoriza los significados y las consecuencias de su actuación para el perfeccionamiento de la calidad de vida humana asociada o no toma en cuenta los factores que contribuyen con su deterioro. La percepción e interpretación de los significados y de las consecuencias por parte de la administración, sólo es posible cuando se tiene en cuenta una teoría administrativa, pero, concebida a partir de la experiencia real. Esta concepción teórica está en función directa con una postura participativa de los responsables del sistema educacional. Cuanto más participativo, solidario y democrático es el proceso

administrativo, tanto mayores son las posibilidades que sea relevante para individuos y grupos y, tanto mayores, sus posibilidades de explicar y promover la cualidad de vida humana asociada (ob. cit. 48-49).

Administración para la Eficiencia

Así mismo, la eficiencia es concebida como el criterio administrativo que revela la capacidad real de para producir lo máximo con el mínimo de recursos, energía y tiempo. En la historia del pensamiento administrativo, el concepto de eficiencia está asociado al de racionalidad económica, por que se preocupa por encontrar los medios y procedimientos más adecuados para alcanzar resultados y metas, independientemente del contenido humano y político o de su naturaleza ética (ob.cit: 37).

El autor, sostiene el planteamiento siguiente: el valor supremo de la eficiencia es la productividad porque implica comprobada capacidad basada en productividad operacional y acentúa primordialmente la habilidad de desempeñarse bien y económicamente.

En este sentido, las características inherentes al concepto de eficiencia en el pensamiento administrativo, tal como la productividad, la racionalidad económica y la preocupación por instrumentos y procedimientos operacionales, ofrecen elementos útiles para definirla como un criterio de desempeño económico de la administración para la educación. Así mismo, la eficiencia de la administración de la educación puede ser definida como criterio de desempeño extrínseco, de naturaleza económica, medido en términos de la capacidad administrativa para alcanzar un elevado grado de productividad.

La calidad y productividad de las instituciones universitarias constituyen aspectos prioritarios en la agenda de acción para el desarrollo nacional. Tales prioridades facilitarían un desarrollo impulsado por profesionales cada vez más competentes capaces de generar un mayor bienestar colectivo y producir cambios estructurales en la sociedad venezolana. Un alto control de calidad en la preparación de los recursos humanos del país, en el nivel universitario, pudiera ser uno de los retos que tienen planteado el subsistema de educación superior, cuya excelencia académica deberá reflejarse en las actividades de investigación, docencia, extensión y producción institucional.

En los momentos actuales, se concibe que la gerencia universitaria necesita un campo de dominio técnico-científico sobre el desarrollo organizacional suficientemente amplio en el nivel operativo, por otra parte, que pueda dar soluciones efectivas a problemas institucionales como: calidad del producto terminal, expansión y productividad de la investigación, actualización del servicio bibliotecario, uso de nuevas tecnologías educativas, ambientes físicos adecuados, generación de metodologías de enseñanza y aprendizaje menos costosas, desarrollo de modernos sistemas de información científica y tecnológica, atención eficiente a las demandas del mercado laboral, revisión curricular y reciclaje del personal docente.

Estas situaciones requieren un tratamiento administrativo más creativo y audaz, que haga uso del liderazgo eficaz dentro y fuera del contexto educativo, conduciendo los planes del desarrollo institucional mediante la aplicación de criterios de racionalidad y de pertinencia social, estos criterios son importantes en el manejo de los recursos disponibles y la fijación de metas. La calidad referida a la eficiencia, está destinada a analizar el cómo se usan los medios, en función de perfeccionar el producto que en este caso es el egresado de una institución educativa. Al respecto se puede distinguir:

Una eficiencia administrativa, que se pueda medir a través de indicadores tales como el costo por alumno, la infraestructura y equipamiento y materiales por alumno y el número de estudiantes por docentes. Todo ello en relación con el nivel de logros de resultados esperados.

Una eficiencia pedagógica, dada, en primer término, por el rendimiento académico; esto es, el número de estudiantes que ingresan versus el número de estudiantes que completan una actividad académica específica (cursos, talleres, laboratorios, entre otros), lo cual a su vez, se relacionan con las tasas de transición (aprobación, reprobación y repitencia), la tasa de deserción (abandonos y expulsiones). En segundo término la eficiencia pedagógica esta dada por la oportunidad, es decir, por el tiempo real ocupado por los estudiantes para completar los estudios o egresar en relación al tiempo planificado y formalmente estipulado en los planes de estudio.

La Administración para la Eficacia

Benis (1992), al referirse a la eficacia plantea que:

...ésta significa capacidad o potencialidad para alcanzar determinados resultados. La preocupación central de los defensores de la eficacia como criterio de administración, es el alcance de los objetivos institucionales. Cuando se trata específicamente del sistema educacional, la eficacia de administración se preocupa esencialmente por la consecución de los objetivos estrictamente educacionales, de esta forma, la eficacia esta estrechamente vinculada con los aspectos pedagógicos propiamente dichos del sistema educacional (p. 148).

El planeamiento que expresa Barnard, citado por Robbins (1997), se refiere el concepto de organización como un “Sistema Cooperativo”, donde

diferencia la eficacia de la eficiencia. Señala que la eficacia representa el nivel de desempeño administrativo en la consecución de los objetivos institucionales, mientras que la eficiencia la define en términos de grado de satisfacción de las motivaciones personales. En este sentido, los esfuerzos cooperativos son eficaces siempre que se alcance el objetivo. “La eficacia es el criterio principal, de tal forma que la eficiencia de los individuos solamente es alimentada en función del eficaz alcance de los objetivos organizacionales” (p 53).

Por su parte, Sander (2003), refiere que la eficacia de la administración de la educación es concebida como criterio de desempeño intrínseco e instrumental, de naturaleza pedagógica, se mide en función del tiempo de capacidad administrativa para alcanzar los objetivos educacionales propuestos. Partiendo del presupuesto de que, en el sistema educacional, la consecución de los objetivos educacionales se sobrepone a los aspectos utilitarios de tipo económico, porque una existe una supraordenación de la eficacia sobre la eficiencia. O sea, la eficacia es un criterio intrínseco del sistema educacional, mientras que la eficiencia es un criterio extrínseco (p. 54).

Así mismo Gibson (2000), se refiere al concepto de eficacia a través de los siguientes niveles: el nivel básico o el de la eficacia personal, este e centra en el rendimiento de los empleados o miembros concretos de una organización en la tarea que tienen a su cargo en este caso que nos ocupa, los docentes. Las tareas que deben realizar los sujetos se relacionan con los puestos de trabajo o de los cargos existentes en la organización. “Los gerentes, directivos o superiores evalúan de forma rutinaria el rendimiento personal mediante procesos que evalúan el rendimiento y deciden recibir un aumento salarial, ascender y percibir los demás premios que la institución concede” (p. 139), acciones de la nueva gerencia moderna que debe

imponerse en toda organización, por lo cual, una institución educativa debe incorporar estas practicas favorables en su desarrollo organizacional.

Así mismo, el autor plantea que, la eficacia del grupo es sencillamente la suma de las aportaciones que realizan al mismo tiempo todos sus componentes. Por ejemplo, un grupo de científicos que trabajan aisladamente en proyectos que guardan relación entre sí; sin embargo allí se evalúa como productivo siempre que todos y cada uno de ellos se comportara eficazmente. Hay otros casos en los que la eficacia del grupo supera a la suma de las aportaciones de cada uno de los componentes (p. 141).de tal manera, las acciones conjuntas en los grupos y el esfuerzo grupal conforman una fuerza direccional en positivo que permite el logro de los objetivos planteados.

La tercera perspectiva que define Gibson, (2000) es la eficacia en la organización. Las organizaciones están formadas por personas y grupos, que se reúnen de acuerdo con la tarea, de modo que la eficacia es consecuencia del producto de las personas y grupos que la forman. Pero, la eficacia de una organización, es algo más que la simple suma de la eficacia de las personas y grupos que trabajan en ella. Por efecto de la sinergia, las organizaciones, alcanzan niveles de eficacia superiores a la suma de sus partes (p. 143).

Parámetros Directrices de la Eficacia

Fresco (2001), que identifica los siguientes parámetros para que cada tarea se encuentre integrada en un proceso que produzca mejores resultados: (a) El grado de identificación del individuo con la tarea, es decir, que la persona se sienta íntimamente relacionada con la actividad y le brinde satisfacción llevarla a cabo. (b) El grado de identificación del individuo con el rol implícito en la función frente y su relación con la responsabilidad impuesta

por la tarea, Es decir, la implicancia de la tarea frente a la perceptibilidad de quien la desempeña. (c) El grado de capacidad y de comportamiento del individuo en cuanto a la tarea que cumple. La capacidad es el conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, condiciones físicas y psíquicas que permiten a un individuo ejercer una función. Existe una correlación entre la capacidad y los parámetros (a) y (b). (d) El grado de motivación que siente el individuo, frente al cumplimiento de la tarea asignada. La motivación es la actitud básica de un individuo que lo mueve a obrar de manera positiva para encarar una tarea o desarrollarla. Es una relación entre la función y la escala de necesidades de la persona (p. 178 - 179). De acuerdo con los planteamientos, el mismo autor, considera la eficacia como:

La capacidad humana para realizar una tarea determinada y producir resultados. Para ello explícito que el individuo debe conocer con claridad que es lo que debe hacer, de lo cual se desprende que no puede ser eficaz quien no sepa lo que debe hacer. La eficacia está basada en valores argumentales (p. 49), y ligada íntimamente a una menor programación de la tarea. Frente a una tarea totalmente programada, lo más probable es que su ejecutor no logrará eficacia, por cuanto el out-put será el resultado de lo programado y no de la acción propia del individuo alimentada de conocimiento, experiencia y creatividad (p.182).

En una organización positiva cada uno deberá saber que debe hacer. De este modo se potencializará la eficacia y el mecanismo de coordinación más adecuado será el ajuste mutuo. Según los planteamientos anteriores, conviene destacar que la eficacia es concebida, como el contexto de comportamiento de una organización y la realización óptima entre producción, calidad, eficiencia, flexibilidad, satisfacción, competitividad, desarrollo y consiste en la comparación de los resultados obtenidos con los

objetivos declarados. La significación del éxito obtenido se deriva del grado en que los resultados se acercan a los fines.

Otro enfoque importante a tomar en cuenta es el de Drucker (1998), este autor destaca que anteriormente la gerencia siempre insistía en la eficacia, luego se refiere al equilibrio entre eficacia, eficiencia y efectividad. Pero, ahora se ha demostrado que el paso previo e insoslayable es el de la eficacia. El mismo autor, expone que la eficacia se relaciona con la consecución, por parte de objetivo pertinente, por ello a eficiencia se relaciona con el ritmo de ejecución en comparación con los recursos empleados, por último, la efectividad se inscribe en las expectativas de impacto, resonancia y repercusión que pueda tener una acción. También afirma el autor, que primero es la eficacia pero que no asume la tesis de que ella es más importante que la eficiencia y la efectividad.

Según Sachs (2002), la eficacia presenta los siguientes indicadores: (a) enfoque de los resultados; (b) hacer las cosas correctas; (c) alcanzar los objetivos; (d) optimizar la utilización de los recursos; (e) obtener resultados; (f) proporcionar eficacia a los subordinados; (g) máquinas disponibles; (h) practicar de los valores religiosos.

Al hacer referencia a la eficacia de una organización basada en la teoría de los sistemas, Gibson (2000), señala dos criterios:

- Criterio, para medir la eficacia que reflejan la totalidad del ciclo.

- Criterio para medir la eficacia donde se reflejan las relaciones que existen entre la organización y el entorno superior en el que vive, en consecuencia la eficacia de una organización incluye una serie de conceptos diferentes y el trabajo del gerente consiste en mantener un equilibrio óptimo

entre dichos componentes y el centro de poder. Según el autor el criterio final sobre la eficacia de la organización es el de si éste es capaz de mantenerse en su entorno.

El mismo autor mencionado anteriormente expone que las organizaciones están formadas por personas y grupos, de modo que su eficacia viene dada por ese conjunto de individuos que lo forman, la organización alcanza niveles de eficacia superiores a la suma de partes. De hecho, la razón fundamental que justifica que las organizaciones sean el medio a través del cual la sociedad realiza su trabajo, para poder lograr más de lo que se podría conseguir por medio del esfuerzo de cada uno de sus miembros.

Así mismo, Quinn (1988), señala que la organización está revestida de una estructura que incluye a muchas personas y grupos distintos que realizan actividades diversas. Estas diferentes actividades deben integrarse en un todo coordinado. De tal manera que también afirma que corresponde a la dirección la responsabilidad de diseñar los procesos integradores.

En el mismo orden de ideas, Guédez (1995), describe que los procesos de una organización se identifican con la planificación, la coordinación, la evaluación y la dirección. Una versión preliminar y parcial indicaría que planificar es el proceso de mediación entre la realidad, la acción y los propósitos, además, que la coordinación comprende la división del trabajo, la distribución de responsabilidades y la asignación de los recursos.

De allí, que, la evaluación se refiere al seguimiento continuo que se realiza sobre la base de la previa definición de unos criterios de calidad; finalmente, la dirección es la acción de armonizar los tres procesos anteriores.

Las Organizaciones Corporativas

La teoría clásica de la Administración (Fayol, y también Taylor); en Odiorne (1998), estudió las organizaciones como un sistema cerrado; el enfoque racional de la Administración que se adoptó en este momento, arroja como resultado que esa concepción no toma en cuenta, para el diagnóstico de los problemas, que se le presentaban al administrador y luego al gerente, algunas variables que se consideran fundamentales hoy en día, para lograr explicaciones más satisfactorias de la realidad organizacional y para poder intervenir en ella con mayores probabilidades de éxito.

Sander (2003), sostiene que una organización es la coordinación racional de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad (p. 21). En este sentido, el elemento fundamental que plantea este autor se refiere a la acción de los recursos humanos a través del trabajo coordinado, supervisado, evaluado que produce los logros en una organización educativa.

Al respecto, Schlemenson (1998), plantea una definición operativa en relación a la organización, la cual:

...constituye un sistema socio-técnico interpersonal, deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa. Mantiene su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de responsabilidades y en la capacidad, igualmente diferencial, de sus miembros. En su seno se despliega un conflicto social originado en la existencia de grupos significativos (le poder en interacción dinámica, que pugnan por realizar sus intereses sectoriales.

Finalmente la organización se halla inserta en un medio o contexto externo, con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compete.

Considerando lo anteriormente expuesto, se pueden señalar la existencia de las siguientes dimensiones relevantes, citadas por Schlemenson (1998):

1. El proyecto.
2. La tarea y la tecnología.
3. La estructura organizativa.
4. Las relaciones interpersonales o la integración social.
5. Recursos humanos.
6. Los grupos internos de poder.
7. El contexto.

1. El proyecto: En la génesis de una organización, y desde el punto de vista lógico, el proyecto siempre está primero. Debe tratarse de un proyecto creativo que contenga elementos de innovación y propuesta de cambio. En tal sentido, no configura un componente rutinario, burocrático, estático, sino que, por el contrario, forma parte de un aspecto dinámico que concentra las principales intencionalidades del sistema, las metas referidas a un futuro deseable que no existe en el presente y que se desea hacer surgir.

Sólo a partir de un proyecto coherente se va generando una organización, en parte consistente en una serie de regularidades, tipificaciones, definiciones de conductas, que se van repitiendo en forma estable y que representan compromisos concertados con el afuera y con el adentro.

El proyecto se nutre de las ideas que representan instrucciones que provienen de la imaginación de los promotores. Confluyen en él las percepciones internas, referidas algunas a una evolución de necesidades externas de los dirigidos. En su configuración está implícito un balance de amenazas y fortalezas de oportunidades que se presentan en el campo de las interacciones entre las organizaciones y el ambiente. Para caracterizar las etapas de un proyecto, hay que señalar que la primera involucra un trabajo fundamentalmente interno, de elaboración mental y de maduración de ideas. Esta actividad va con formando progresivamente una propuesta.

En una segunda instancia, comienza el trabajo de externalización, de realización concreta. Esto implica la concreción de un plan de fijación de metas y etapas, de definición del “cómo”, y de los controles pertinentes que permitirán ir corrigiendo el rumbo en los pasos sucesivos. Estos últimos coinciden con la emergencia en la realidad concreta de un producto, de un resultado o servicio. Finalmente, se instaura “la prueba en la realidad”. Si esta última resulta satisfactoria, se retroalimentan las ideas originarias y se evalúa el rumbo emprendido.

Para su operacionalización, el proyecto requiere ser subdividido en objetivos y metas administrados a través de unos procedimientos. La subdivisión de un proyecto total en etapas está relacionado con la complejidad del mismo. Este aspecto requiere, a su vez, un sistema de delegación de responsabilidad, de integración y control de resultados, y todo ello configura un proceso que le da direccionalidad al proyecto.

En la realización del proyecto, se utilizan estrategias, tácticas y técnicas, las estrategias representan definiciones respaldadas por orientaciones generales y políticas. Las técnicas responden a la puesta en práctica y la determinación de alternativas o caminos concretos, y las técnicas obedecen

a la creación o adecuación de los instrumentos implícitos en las tareas básicas derivadas del proyecto.

2. La tarea y la tecnología: De la organización del proyecto, se desprende los objetivos que representan los resultados esperados. Éste a su vez, supone una tarea primaria, en el cual la actividad central es la organización; por ejemplo, en el caso de la educación la de sujetos con un alto rendimiento. Desde este punto de vista, la totalidad del sistema organizacional educativo puede concebirse como un aparato complejo que procesa una variada gama de tareas en forma integrada y con una determinada orientación, un sentido, y valiéndose de una tecnología específica.

La actividad central, en el caso de una institución educacional, se desglosa, subdivide, discrimina, en tareas que luego se integran y compatibilizan en unidades incluyentes de sentido, las tareas involucran subtareas que deben resolverse. Trabajar, en este caso, es resolver problemas a través de un complejo sistema que permite solucionarlos en forma tal que se alcanzan el out put esperado. Los problemas educativos presentan distintos grados de complejidad que dependen de las variables que intervienen para su resolución, y operan en una situación de la cual se desconocen muchas variables. La complejidad del problema no reside en la complejidad de la meta, sino en la del camino para llegar a ella, es decir, radica en la red de operaciones necesarias para resolverlo.

En cuanto al componente tecnológico utilizado para la conversión de los estudiantes en sujetos educados, se puede decir, que la tecnología juega un rol fundamental en la definición de las particularidades de una determinada organización. Este componente, funciona como una de las condiciones

limitativas del llamado sistema educativo, y es un mediador fundamental para la realización de los fines contenidos en el proyecto.

El componente tecnológico está básicamente conformado por los medios materiales, equipos y un ambiente territorial determinado. Esta dimensión corresponde enteramente a la organización interna y, una vez incorporada, la tecnología puede ser controlada desde adentro.

3. La estructura: Se refiere al conjunto de roles o posiciones que conforman el sistema. Definir la estructura de roles educativos en forma explícita, permite que la organización sea independiente de las personas que circunstancialmente la conforman porque las personas pasan o rotan, mientras que los roles permanecen.

En un sentido amplio, el término estructura supone: (a) El organigrama, que constituye la forma gráfica mediante la cual se presentan las áreas de actividad, los niveles jerárquicos y las relaciones entre éstos en su aspecto formal; (b) la definición de las funciones que se le asignan a cada sujeto de acuerdo con la tarea va desarrollar; (c) la descripción de las tareas a través de las cuales se cumplen las funciones de cada tarea asignada; (d) el mecanismo de las comunicaciones formales; (e) los distintos tipos y niveles de autoridad; (f) las relaciones entre los departamentos o sectores, y de éstos con dependencias externas; (g) los objetivos de cada posición. (Pérez y otros, citados por Schlemenson, 1987).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, puede plantearse que la estructura constituye el marco formal que la organización educativa necesita para operar como un sistema complejo de resolución de problemas. Desde el punto de vista metodológico y en relación con el terna de la estructura organizativa, Jackes y Brown (1982), definen cuatro formas organizativas que

implícitamente existen en una situación determinada: (a) La estructura formal u oficial, frecuentemente escrita, graficada en el organigrama y expuesta en el manual de funciones; (b) La estructura presunta, que es la que los miembros perciben como real; (c) La estructura existente, que es la que efectivamente opera y puede inferirse mediante el análisis sistemático; (d) La estructura requerida que es la que se conviene consensualmente a partir de considerar todos los componentes de la situación. (p. 185).

4. Las relaciones interpersonales o la integración psicosocial: son otro aspecto fundamental para el sistema educacional, esta dimensión alude a las relaciones interpersonales dentro del sistema. La existencia de un ámbito formalizado y compartido constituye una realidad socioeducativa que enmarca un proceso dinámico de experiencias intersubjetivas.

La dimensión interpersonal configura un sistema vincular, movilizador de una particular dinámica interna. Puesto que los individuos ven comprometida su personalidad en el ejercicio de los roles institucionales, la interacción se ve teñida por la esfera emocional y afectiva.

En este sentido, Freud (citado por Schemlenson, 1998), señaló el papel central que en el sistema grupal de relaciones interpersonales ocupa la figura del jefe, es decir, el rol a través del cual se canaliza una compleja gama de motivaciones inconscientes. La relación con la autoridad esta signada por lazos afectivos caracterizados por sentimientos y actitudes ambivalentes. A su vez, al interactuar con sus seguidores, el gerente educativo despliega estilos de comportamiento determinantes de respuestas complementarias (p. 182). Al respecto, en el plano de las relaciones interpersonales se produce la confluencia entre el mundo interno de los individuos involucrados y el mundo de la realidad concreta. La interrelación entre mundo interno y mundo externo

ocurre merced a los mecanismos de la proyección y de la introyección, que buscan lograr el equilibrio psicológico entre ambas dimensiones.

5. *Aprovechamiento de recursos humanos:* Las personas que forman parte de una organización educacional son particularmente sensibles al trato que reciben en ella. Aspiran a una retribución justa, acorde con lo que sienten que aportan, y también a ocupar un lugar significativo que permita que sus opiniones, intereses y motivaciones sean tenidos en cuenta. Este trato tiene un efecto incentivador que fortalece un vínculo sólido de identificación positiva, de satisfacción con la labor docente y de estímulo hacia la afirmación de la práctica docente.

El trabajo docente, constituye un ámbito muy importante para el desarrollo individual y personal. Gran parte de la vida y el tiempo del docentes transcurre en la escuela y ofrece, entonces una oportunidad para la realización personal. La autoestima se va fortaleciendo a partir de la posibilidad de corroborar los alcances y los límites de la capacidad.

Estar ubicado en un rol cuyo nivel de responsabilidad es coherente con la capacidad del individuo que lo ocupe, forma parte de una condición positiva y necesaria que hace que el gerente educativo pueda dar lo mejor de sí mismo. A la vez, debe considerarse que este equilibrio ideal no es estático, puesto que, la capacidad, y en consecuencia, el aporte individual cambian con el tiempo, mientras que las posiciones organizacionales en el sistema educativo son relativamente estáticas. Esto conduce a la revisión en forma periódica de la adecuación entre la responsabilidad que la organización educativa adjudica, el salario y el estado actual del desarrollo personal e individual, a fin de producir los ajustes necesarios.

6. Los grupos internos de poder: toda organización educativa por estar diferenciada en sectores, roles y niveles, conforma una variedad amplia de grupos significativos de poder que interactúan en una misma realidad social y dichos grupos son proclives a entrar en conflicto; por tanto esta realidad constituye una posición ligada a la problemática del poder.

No siempre el poder se encuentra en la cúspide de la pirámide organizativa. Los distintos sectores, niveles ejecutivo-jerárquicos o grupos de individuos se organizan espontáneamente a través de un complejo sistema de redes de influencia para apoyar ó ejercer resistencias a las propuestas e innovaciones que emanan de la autoridad legítima. En relación con el poder, Apple, (1987) sostiene que se “necesita que se reconozca como y de cual manera el poder se manifiesta de manera desigual en las instituciones educativas porque, ¿quién se beneficia de las relaciones normales entre estas instituciones?, ¿de qué formas?. Para entenderlo, necesitamos optar por aquellas personas que están relegadas o discriminadas cultural, política o económicamente....este acto de lectura puede ser creativo, pero hay algo que no lo es. No es fácil. Cómo se construyen y se critican la clase, el sexo y las relaciones sociales, no siempre se observa con facilidad, en parte porque muchos aspectos de nuestras instituciones dominantes no tienen solo un aspecto” (p. 11).

Las situaciones de cambio o las propuestas tendientes a introducir un nuevo proyecto proveniente de la conducción, del sistema educacional afectan los intereses en juego de los distintos grupos significativos de poder, y en esta medida, pueden promover un desequilibrio. En tales oportunidades se producen conflictos que expresan una oposición, a veces latente, a los intentos de variación del statu quo. En situaciones críticas, la mencionada confrontación puede implicar la emergencia de movimientos de fuerza.

El conflicto social entre grupos significativos de poder es un hecho insoslayable en la educación que, lejos de constituir una rémora o un fenómeno indeseable, bien conducido puede convertirse en un poderoso factor de cambio y de desarrollo del sistema educativo.

El contexto

Hoy día, el sistema educativo comienza a ser visto desde la perspectiva del contexto y en virtud de los efectos que en el ámbito externo, abruptamente cambiante, ejerce sobre el mismo. Resultan por ende desactualizadas o insuficientes las concepciones que conciben a la organización de la enseñanza y el aprendizaje como un sistema autocontenido, cerrado. Aún cuando las ideas vinculadas con la teoría de los sistemas abiertos no son nuevas, ellas ejercen en este momento un impacto renovado, tanto en la investigación como en el entrenamiento gerencial de los educadores.

El concepto de Emery y Trist (citados por Schmlenson, 1998), de “contextos turbulentos” que puede muy bien ser aplicados a la institución educativa, conduce a la consideración de las complejas interrelaciones que se establecen en el ambiente y que son determinantes de restricciones o limitaciones nuevas para la consolidación del proceso educacional. Tal concepto destaca la importancia del contexto y es crítico para la comprensión de la dinámica interna de la educación. El contexto marcadamente inestable introduce una cuota de incertidumbre que amenaza desbordar la capacidad de contención, que se le asigna a la educación como sistema social dirigido a la adaptación. La inestabilidad se transforma en una constante, que configura una amenaza en la medida en que la ruptura de la regularidad cuestiona los sistemas de predicciones previos conformados alrededor de marcos referenciales fuertemente internalizados por la educación. El cambio abrupto

determina así una crisis que se expresa en un “shock” particular consistente en una repentina incapacidad de la institución escolar para realizar planificaciones confiables a mediano y largo plazo en el sistema escolar.

Si bien, el sistema escolar, como organización se configura a través de la acción intersubjetiva, constituye, como producto, una externalización de acuerdos que insta un orden concreto, considerado como legítimo por aquellos que aceptan acatarlos. La confrontación de subjetividades que permiten arribar a lo que en forma sancionada se acepta como lo que rige, se le denomina lo “consentido” (Frances, 1998; p. 89).

La institución escolar es una organización y de acuerdo con Weber citado por (Mondy y Noé, 2001), puede ser concebida como un “grupo corporativo”, en el sentido de colectivo y lo define como una relación social que puede ser cerrada o que puede limitar la admisión de los de afuera por medio de reglas. El orden existente en ella se conforma por la acción de un individuo específico cuya función regular es la de jefe o “cabeza” (p. 96).

Más adelante, el mencionado autor define la “organización” como un sistema continuo de acción intencional o deliberada. La institución escolar como una organización corporativa es una relación social asociativa caracterizada por un grupo de personas dedicadas, a una actividad intencional continua, como es la educación.

Así mismo, el sistema educativo comporta una asociación voluntaria, es un grupo corporativo originado en un acuerdo voluntario, en el cual el orden establecido se instituye como autoridad por encima de los miembros sólo en virtud de un acto personal de adhesión. Una asociación coercitiva, por el contrario, es un grupo corporativo en el cual el orden establecido, está

referida a una esfera de actividad dada, y en el cual se impone exitosamente a todo individuo que lo integra.

En las definiciones del autor se destacan los conceptos de “poder”, “autoridad” y “control imperativo”. Define como poder, la probabilidad de un actor, dentro de una relación social de estar en la posición de realizar su propia voluntad a pesar de la resistencia, independientemente de las bases, supuestos o principios en que sustente esta probabilidad.

Autoridad, es poder legitimado, es decir aquel que es consentido por aquellos que lo acatan, independientemente de los motivos en que se sustente dicho acatamiento. Control Imperativo, es la probabilidad de que una orden con un contenido específico sea obedecido por un grupo de personas.

La escuela como un grupo corporativo cuyos miembros en virtud de su pertenencia estén sujetos al ejercicio legítimo del control imperativo -esto es, de la autoridad- se llama “grupo imperativamente coordinado”. Según el mismo autor, los distintos motivos en que se fundamenta el control imperativo, dan lugar a otras tantas formas de orden o de legalidad interna. Señala tres tipos de autoridad que introducen formas organizativas con características cualitativas diferentes: (a) autoridad tradicional (b) racional, legal o burocrática, y (c) carismática.

Objetivos de las Organizaciones

Las organizaciones educativas en general, y por lo tanto como corporaciones, tienen objetivos específicos. Las definiciones de organización postulan la existencia de objetivos compartidos por los integrantes. En el caso de las empresas, está bastante claro que los objetivos

organizacionales son, en primera instancia, los objetivos de los accionistas, quienes poseen legalmente el derecho a ejercer la dirección de la empresa y, en consecuencia, la facultad de establecer sus objetivos, en el caso de las instituciones educativas el interés es general, es el de la sociedad como un todo.

Objetivos Personales

La implementación y consolidación de una institución escolar entra como factor explícito o implícito determinante en el plan de vida de los actores principales que rigen sus destinos. En los planes de vida de los docentes se incluyen el período activo esperado y las condiciones y edad de retiro, los logros que se propone alcanzar el docente, las etapas por las cuales espera pasar la persona a lo largo de su vida activa, las actividades que espera o desea realizar en cada etapa, vinculadas o no a la enseñanza y aprendizaje, las expectativas que tiene que satisfacer y las diferentes necesidades que surgen al estar incorporados al sistema educativo y los medios con que cuenta o piensa contar para satisfacerlos fuera de la misma.

Objetivos de Cooperación Educativa

Toda empresa coma la educacional tiene objetivos primarios o finales, establecidos con la intención que se conviertan en permanentes, tales objetivos se caracterizan por ser un fin en sí mismo dentro del sistema educativo, aún cuando estén establecidos en función de las preferencias personales de los participantes en el proceso. La escuela como una corporación públicas y aun en aquellas privadas en las cuales existe un grupo de accionistas dominantes, la definición de los objetivos primarios que unen a los participantes corporativos constituyen el primer paso de la implementación y consolidación de la institución. Se pueden clasificar como

primarios a determinados objetivos corporativos, cuando se está dispuesto a sacrificar en alguna medida el logro de uno de ellos por alcanzar en mayor medida el logro de algún otro.

En relación con sus objetivos primarios, el sistema escolar no se diferencia de manera substancial de la empresa individual. Ellos representan ciertos valores que los participantes tratan de realizar, de incrementar o maximizar, por medio de la actividad en el acto educativo. Se pueden identificar al menos los siguientes objetivos primarios de la escuela como institución: (a) permanencia; (b) maximización (de beneficios; (c) maximización del crecimiento; (d) prestigio social.

Ámbito de Expansión de la Organización

Francés (1998), es quien plantea que si los objetivos definen lo que la corporación, (en este caso la institución escolar) pretende lograr por medio de su actividad, el dominio o ámbito de expansión delimita el campo en el cual esa actividad se ha de realizar. Las empresas tradicionales tenían un ámbito de expansión muy restringido, quizás debido a que operaban en un entorno relativamente estable, limitándose, en la mayoría de los casos, a seguir haciendo lo que ya hacían o cosas muy parecidas. Muchas actividades educativas, están excesivamente atadas a determinadas tecnologías, recursos, mercados, que puedan, por un lado evolucionar de manera inesperada, y por el otro, volverse obsoletos, destruyendo la base de sustentación del proceso educativo.

Se puede indicar que si una corporación tipo conglomerado se caracteriza por carecer de misión, en el sentido de que no puede definir el área de actividad y expansión, es probable que su estrategia consista,

solamente, en entrar en procesos de cualquier ramo seleccionados con base en consideraciones de carácter exclusivamente econométricas.

Por otro lado, algunas corporaciones sin llegar a ser conglomerados tienen varias áreas de actividad, de modo que pueden definir varias misiones. Sin embargo, algunas corporaciones que se encuentran en este caso, prefieren definir una misión genérica y global como es el caso de la educación.

En el caso de una institución educativa su misión no surge de la nada, por el contrario, tiene su origen en la definición fundamental de sus fines, propósitos y objetivos que van de los planes establecidos por la sociedad; en consecuencia, la fundación de la primera institución fija el rumbo de acuerdo con la necesidad previamente consensuada.

Por otra parte, una vez desarrollada la institucionalidad de la enseñanza y el aprendizaje, los cambios radicales de misión son poco frecuentes, se trata más bien de refinarla y, a veces, de redefinirla o ampliarla sobre bases racionales, más que personales. Los cambios de misión como los cambios de objetivos, se consideran, con razón, cambios estratégicos importantes.

Acorde a lo planteado, entonces el elemento distintivo de la institución es el control gerencial, el cual debe poseer completa autoridad sobre la estructura y la organización que la conforman. Esto es patente sobre todo en el caso de las instituciones educativas privadas, y en la instrucción pública esa autoridad existe igualmente, pero suele estar limitada por disposiciones legales.

Así mismo, la existencia de la instrucción se comprueba al poder identificar un centro de control gerencial común. La simple existencia de

nexos de pertenencia no configura la instrucción. La falta de coherencia entre cualquiera de las dimensiones y su entorno, acarrearía una reducción de la eficacia de la institución educacional, reduciendo su capacidad para lograr objetivos (p. 52).

En consecuencia, el uso de estrategias equivocadas supondría la pérdida o el desaprovechamiento de oportunidades para la enseñanza y el aprendizaje. La utilización de estructuras inadecuadas supone ineficiencias de funcionamiento, las cuales se pueden agravar hasta llevar a la organización a la inoperatividad. La falta de congruencia del diseño legal con las leyes vigentes, supone la posible violación de las mismas y la consiguiente intervención de las autoridades. Finalmente, un diseño inadecuado de los procesos de dirección y control, llevaría a la desarticulación de los esfuerzos de los diferentes elementos que forman la corporación.

Andrews citado por Rosie (2000), hace referencia a que en la institución escolar ideal, no solamente requiere que cada una de las dimensiones esté adaptada a su propio entorno, sino que exista concordancia entre las diferentes dimensiones. Sin embargo, en las organizaciones educativas reales esta condición no siempre se cumple.

Es de suponer que la coherencia de las dimensiones con el entorno, o coherencia externa, es prioritaria en relación con la coherencia entre las dimensiones, o coherencia interna. En efecto, la pérdida de coherencia externa significaría la inoperatividad de la corporación. Si la estrategia no se corresponde con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, o si no se respetan las normas legales, la corporación puede dejar de ser viable y desaparecer.

Chandler (citado por Francés, 1998), estableció el paradigma central para el estudio de las corporaciones al postular la relación medio ambiente- estrategia- estructura. En el presente caso la corporación debe entenderse como la organización educativa; los numerosos estudios descriptivos de la gerencia educativa en diferentes países se han ubicado en el campo de la historia empresarial o en el de la economía industrial, y algunos se inscriben dentro de los paradigmas de la economía política, entre ellos el paradigma marxista. Finalmente, otro aspecto a considerar es el jurídicos, del fenómeno de las organizaciones y se manejan las mismas frecuentemente en forma separada de las consideraciones de estructura y estrategia, quizá por ubicarse en una disciplina enteramente diferente como es el derecho, y requieren de una mejor integración con ellos (p. 35).

El autor, hace el planteamiento de que las instituciones son sistemas adaptativos complejos dentro de ambientes externos, cambiantes y sobre ellos definió tres factores de naturaleza interna comportamental, que posiblemente permitan definir los patrones básicos de la estructura organizativa.. Estos factores son la diferenciación o grado de diferencia en formalidad y prácticas gerenciales de las divisiones y la gerencia corporativa; la integración o el grado de colaboración y entendimiento mutuo logrado por las unidades; y el esfuerzo integrativo o la cantidad de tiempo laboral que dedican los gerentes para lograr la integración (p. 62). Estos aspectos pueden muy bien ser tratados hacia la institución escolar.

En ese mismo orden de ideas, Morin (1999), considera que la instituciones ideal deberá estar acoplada a su entorno específico. La falta de tal acoplamiento ocasionará determinadas disfuncionalidades. Generalmente, se hace explícita la relación entre estrategia y entorno, por cuanto se reconoce que la primera debe responder a las oportunidades y amenazas presentes en el segundo (p. 103).

Sin embargo, cada una de las dimensiones del diseño de la institución escolar tiene un entorno particular, no solamente la estrategia. Este entorno está conformado por aquella serie de elementos del medio ambiente que afectan de manera directa tal diseño de la dimensión. De este modo, se puede hablar de cuatro tipos de entorno: el estratégico, el de la estructura, el legal y el de los procesos de dirección y control. El diseño de cada dimensión debe estar acoplado al ámbito específico de esa dimensión. La estrategia debe responder a las condiciones del contexto geográfico que determinan la regionalización de los estudiantes, a la disponibilidad de los recursos y a la composición de los sujetos. La dimensión legal deberá responder a la legislación vigente en el país y los procesos de dirección y control deben adaptarse a las condiciones del ambiente administrativo y gerencia existente. Un proceso de planificación muy elaborado puede exigir y disponer de información que no es posible obtener en el medio (p. 105-109).

La Entidad Corporativa. Su Misión, Visión y Valores

Al referirse a la cultura empresarial, Marcvan (2001), hace alusión a los elementos tales como valores, actitudes, comportamientos, rituales e himnos, y define esta cultura como un conglomerado de fenómenos que determinan la forma como funciona una organización; el ambiente influye en la visión y también causa impacto sobre la cultura, pues ella tiende a generar nuevos valores, lo que quiere decir que la verdadera cultura de una institución se refleja en la visión y misión corporativa y también en las estrategias y actividades relacionadas (p. 97).

En la educación se considera el ambiente como el primer elemento que sirve para darle forma a la entidad como una organización educativa. La alta gerencia debe proceder a desarrollar una visión que una a los participantes de la gestión y que necesita ser impulsada por el ambiente y

por sus valores pasados. Posteriormente, la visión generará valores adicionales o sustantivos dentro de la organización que tienen que responder por esta visión. Los valores educacionales entonces, permitirán el surgimiento de ciertas estrategias, las cuales influirán en las actitudes del personal que, a su vez, determinará su comportamiento y acciones. Las acciones repercutirán en el ambiente y también en la entidad escolar.

Así mismo, en la institución escolar la cultura funciona como un sistema o proceso. La cultura se puede considerar como un sistema dinámico que funciona hasta cierto punto como un circuito cerrado de retroalimentación múltiple, de allí que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como un sistema dinámico.

En el mismo orden de ideas se plantea que la dinámica de las naciones, empresas y organizaciones educativas tienen un factor común: todas ellas se refieren a un grupo de individuos que actúan en forma similar a un cuerpo o entidad corporativa formada por cualquier número de personas unidas por cierta visión común del futuro y por una cultura operativa común que se enfrentará a los retos de un ambiente externo común

En consecuencia, se puede afirmar que la entidad educativa se refiere a todo el ambiente externo e interno con sus influencias específicas y aspectos culturales, al personal, su cultura operativa y la visión con que se trabaja, así como al impulso en búsqueda de soluciones compatibles con la cultura imperante. En todos los niveles de la organización se podrán encontrar entidades, lo cual quiere decir que la expresión entidad no sólo se refiere a la organización en general, sino que también puede hacer referencia a una división, un departamento, y aún al docente o al obrero mismo.

La organización educativa en el mundo de hoy es una de las formas de vinculación más importantes entre los grupos sociales, es una agrupación de personas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de decisión común.

De tal manera que la existencia de nexos de pertenencia entre un conjunto de personas que constituyen una organización educativa, no implica la existencia de tal pertenencia. Para que ésta exista, es necesario que cuente con un centro gerencial formalmente constituido, así sea bajo la forma de juntas directivas con directores comunes a las diferentes áreas de trabajo. Dentro de un grupo educativo determinado pueden existir una o varios departamentos, o no existir ninguno. En este último caso, el grupo estará conformado como un conjunto explícitamente coordinado.

Así mismo, conviene admitir que para que el grupo educativo funcione como un conjunto integrado, debe contar con mecanismos que aseguren la coordinación de los diferentes elementos que lo componen. La acción de la gerencia, en este caso se dirige hacia el logro de determinados fines y la estrategia del grupo educacional se debe instrumentar y convertir en acciones para ello requiere un proceso que comprende fijar objetivos, determinar los medios para alcanzarlos, comunicar, arbitrar recursos, asignar, vigilar desempeño, aplicar correcciones y evaluar resultados. En síntesis, imprimirle dirección a la institución educativa y controlar su funcionamiento.

La gestión educacional se lleva a cabo mediante un proceso de carácter cíclico en el cual se fijan metas, se realizan acciones para tratar de alcanzarlas y se evalúa el resultado, repitiéndose el ciclo. Toda institución escolar posee un proceso de gestión de la enseñanza y aprendizaje de la cual realiza la dirección y control de sus actividades, y a través del cual se

materializa su estrategia. El proceso de gestión puede estar más o menos sistematizado, con ayuda de sistemas de información gerencial y apoyada de mayor o menor medida en normas, presupuestos y planes educativos

Es importante indicar que la gestión educativa puede apoyarse en sistemas formales de planificación y de elaboración de normas. Los primeros, permiten establecer qué hacer, cuándo y dónde hacerlo y quién debe hacerlo; mientras que las normas, procedimientos, especificaciones y protocolos establecen el cómo. Basándose en ellos, el gerente puede dirigir por excepción y reducir sustancialmente la carga de información que debe manejar. Así que la planificación presenta tres categorías correspondientes a diferentes etapas en la formalización de esta actividad: La primera, corresponde a la ausencia de planificación formal; la segunda a la utilización de presupuesto y planificación operativa; la tercera a la planificación estratégica.

Pudiera existir una escuela diseñada específicamente para gerenciar la educación y que la formulación de estrategias opere como un proceso de pensamiento, consciente y controlado, cuya responsabilidad recae principalmente en el director. Esta es, obviamente, una visión parcial y sesgada de la realidad, pero a los efectos de diseñar la estrategia y estructura de la gestión educativa ofrece un punto de partida claro y consistente. Se debe tomar en cuenta que estos esfuerzos del diseño, de una escuela al menos en su concepción inicial, son realizados con mucha frecuencia por consultores externos o por unidades de apoyo internas, que trabajan para el Director. Esta circunstancia es perfectamente congruente con las premisas de la "escuela" de diseño. En relación con el diseño de las organizaciones escolares, es necesariamente multidimensional, y se debe adoptar el esquema de las cuatro dimensiones siguientes: que son estrategia, estructura, procesos de dirección y control y forma legal.

En relación con la estructura Gibson (2000) sostiene que debe seguir la estrategia. Según la estrategia se basa en una evaluación de las tendencias presentes en el entorno. La formulación de estrategia no es posible sin la definición previa de objetivos estratégicos; estos por su parte, están relacionados con objetivos de mayor jerarquía: los objetivos primarios de la educación son a menudo definidos en función de los objetivos individuales de los participantes que controlan la organización educativa.

Por otra parte, los centros educativos contemporáneos suelen delimitar campo de expansión de sus actividades por medio del concepto de la misión; este último introduce un determinante importante en la estrategia. La selección de la misión, aunque conduce a un proceso de análisis racional, en último término expresa las preferencias de los participantes en relación al campo de actividad en el cual se ubicará la institución educativa.

Una vez definida estrategia y estructura, se tendrá establecido el rumbo que seguirá la educación en lo sucesivo, e identificadas y agrupadas las actividades que deberán realizarse para alcanzar sus objetivos, los pasos siguientes en la secuencia son el diseño de los procesos de dirección y control, que darán coherencia al conjunto de actividades, y de la forma legal, que define los derechos y deberes específicos generados por la actividad educativa dentro del marco legal vigente. Desde luego, el diseño de una institución no es un proceso totalmente unívoco, donde cada paso de la secuencia depende de la anterior y no lo afecta. Se trata más bien de un proceso iterativo, de aproximaciones sucesivas, sujeto a ensayo y error.

Características Culturales de las Organizaciones

La cultura organizacional es un aspecto importante a considerar porque cada grupo del sector educativo pertenece o puede clasificarse de acuerdo

con un diseño organizacional determinado es decir, tiene unas características propias que se derivan, básicamente, de la función social y los objetivos. La primera clasificación que puede hacerse es la que se refiere a organizaciones públicas y privadas. El concepto de diseño organizacional al que se hace referencia, propone que dentro del abanico de las diferentes empresas públicas, cada sector (por ejemplo, el de salud, el de educación, entre otros) presenta características culturales propias. En relación a lo planteado, se esbozan algunas relaciones entre las características de las organizaciones públicas y los conceptos de visión, misión y cultura organizacional.

En primera instancia, es útil repasar las características de las organizaciones públicas haciendo énfasis en aquellas que se adecuan a las particularidades del objeto de las reflexiones contenidas en esta investigación, para este propósito se han considerado diferentes autores Álvarez (2002), Sachs (2002), Morin (1999), Álvarez y Soto (2002).

Las instituciones escolares:

- a) Se crean para satisfacer necesidades sociales.
- b) Son organizaciones abiertas, susceptibles a la opinión pública, a las presiones y fuerzas provenientes de la sociedad en la cual están sumergidas. La toma de las decisiones están, fundamentalmente, influenciada por el ambiente externo a la organización y por situaciones particulares.
- c) Por la condición anterior, actúan en un ambiente altamente politizado.
- d) Su gestión exige una constante coordinación interinstitucional, tanto con organizaciones de su misma naturaleza, como con otras.
- e) Son ampliamente reglamentarias y formalizadas.
- f) Generalmente, se adhieren a un marco normativo y jurídico que las trasciende y en ellas coinciden marcos legales diferentes (Ley Orgánica de

la Educación, Ley de Universidades, Ley de Carrera Administrativa, Ley del Trabajo).

g) Los objetivos pueden ser amplios, ambiguos o abstractos y, a veces contradictorios entre sí.

h) El manejo de los recursos financieros está sometido a un mayor número de restricciones desde el punto de vista operativo de controles formales.

i) Demandan de un cierto tipo de gerencia, capaz de manejar las fuertes influencias provenientes tanto de los actores internos como externos a la organización.

j) La variable tiempo, es decir, los lapsos, los plazos para la toma de decisiones en lo concerniente a los procesos de planificación, están sometida a condiciones específicas (presiones internas y externas de tipo político, social, económico).

Conviene resaltar que entre las características que diferencian las organizaciones privadas de las públicas, de acuerdo con Sachs (2002), está el proceso de formulación de la misión organizacional que constituye un paso esencial de la gerencia y que afecta todos los procesos de planeación de la organización, y la orientación de las estrategias de las mismas. En el caso de las organizaciones públicas, este proceso se hace más complejo por una serie de condiciones, entre ellas, la intervención y presión de diferentes grupos de interés con objetivos diversos y hasta contradictorios y la existencia de “objetivos abstractos con poco valor operativo” (p. 43)

El autor, señala que el establecimiento de la visión organizacional que “aglutina voluntades” en torno a un proyecto institucional dirigido a la enseñanza y el aprendizaje también se transforma en un reto para la gerencia educacional y especialmente para el liderazgo del mismo, dado que implica la utilización de la cultura organizacional como un recurso adicional

del que deben servirse para buscar apoyo e identificar los obstáculos para la implantación de estrategias organizacionales concretas.

Por su parte, Álvarez y Soto (2002), señalan que:

Los gerentes públicos deben tener habilidades que les permitan operar dentro de las metas fijadas por la ley, una estructura organizacional controlada por el sistema jurídico, personal protegido por el sistema civil de seguridad social y por la constante y penetrante presión de la política (p. 32).

En este orden de ideas, se quiere llamar la atención sobre algunas particularidades de las investigaciones educativas vistas como organizaciones sociales, cuya presencia afectaría el funcionamiento de las mismas, desde el punto de vista del comportamiento de los individuos que en ellas laboran. Estas características inciden en la conformación de lo que se ha conceptualizado como Cultura Organizacional. La cual destaca, de manera general, dos elementos fundamentales para comprender su cultura: (a) La gran influencia de factores externos en la dinámica interna de éstas y (b) la coexistencia de grupos humanos diferenciados por medio de funciones específicas.

Estas características proveen a este tipo de organizaciones de ciertos rasgos culturales que es útil estudiar, para comprender los procesos de estancamiento, decadencia o el fracaso en la implantación de políticas y programas. Si este fuera el caso, tal como la existencia de las llamadas paradojas organizacionales que tanto en la literatura gerencial como los estudios académicos, se han intentado entender porque pueden servir de base para plantear algunas interrogantes (que los estudios sobre cultura se encargarán de responder), como lo siguiente: ¿Cómo influye la estructura de cargos de determinada institución en la conformación de su cultura organizacional? ¿Qué significa ser un buen “funcionario” o un buen docente

en una determinada institución educativa? ¿Y un buen gerente o líder? ¿El personal de una institución educativa (académico, administrativo u obrero) conoce la misión de la organización? ¿Qué nivel de compromiso existe con ésta? ¿Cuál es la visión organizacional del equipo directivo de esa institución? ¿Es compartida? ¿Qué papel juega la organización informal en la conformación de la cultura de la organización?

La cultura organizacional, se refiere a un sistema de significados compartidos por los participantes del proceso dentro de una organización y que determina en mayor grado, como actúan los docentes ante la enseñanza y el aprendizaje. La definición que Robbins (1997) le concede a la cultura organizacional, es la siguiente: se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras. Este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina la serie de características centrales que valora la organización. Al respecto, el autor señala que existen diez características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional (p. 620). Las cuales se establecen según los siguientes grados:

1. La identidad de los miembros: El grado en que los integrantes identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. Énfasis en el grupo: las actividades educativas se organizan en torno a grupos y no a personas.
3. El enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. La integración en unidades: las unidades de la organización funcionan de forma coordinada o interdependiente.

5. El control: se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
6. Tolerancia al riesgo: se fomenta en los agentes educativos la agresividad, innovadores y arriesgados.
7. Los criterios para recompensar: se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
8. Tolerancia al conflicto: se fomenta en los agentes educativos la discusión en abierta de sus conflictos y críticas.
9. El perfil hacia los fines o los medios: la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
10. El enfoque hacia un sistema abierto: la organización controla o responde a los cambios del entorno externo.

Cuando se evalúa la organización con fundamento a estas diez características, se obtiene un panorama general de su cultura. Este panorama representa “la base de los sentimientos que comparten los miembros en cuanto a la organización, la forma de realizar las actividades de los participantes y la conducta que se espera de ellos” (p. 626).

Acorde a lo expuesto anteriormente, se plantea el concepto de cultura organizacional, referido a la forma en que los empleados perciben las características de la cultura organizacional, y no al hecho de que estas les agraden o desagraden: Es decir, es un concepto descriptivo, lo cual resulta muy importante porque es lo que marca la diferencia entre este concepto y el de satisfacción laboral. Al respecto Marcvan (2001), señala que la cultura organizacional tiene como objetivo la socialización del personal. De manera sutil transmite a sus miembros que ciertos actos son aceptables, incluso

aunque sean ilícitos. Por tanto el contenido y la fuerza de la cultura organizacional influyen en la conducta ética de los administradores educativos y es probable que una cultura con elevadas normas éticas sea una que tolera muchos riesgos y conflictos y en la que los miembros se identifican con los estándares profesionales de su empleo. Los administradores en una cultura así, serán competitivos, agresivos e innovadores, se sentirán en libertad para desafiar abiertamente las demandas o expectativas que consideran irreales o desagradables en lo personal y desarrollaran estándares profesionales para guiarlos.

Una cultura fuerte ejercerá más influencia en los administradores que una débil, si es fuerte y tiene elevadas normas éticas, debe tener una influencia positiva muy fuerte en la conducta ética del educador. Sin embargo, en una cultura débil, es probable que los participantes del acto educativo depende más de los estándares de una subcultura para guiar su conducta. Por tanto, las normas de los departamentos o de los equipos de trabajo ejercerán más influencia en la conducta ética en las organizaciones que tienen una cultura débil.

En una cultura fuerte, los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos. Cuanto mayor es la cantidad de miembros que aceptan los valores centrales (consenso), es mayor su compromiso con estos valores, y por ello, tanto más fuerte será la cultura. De acuerdo con esta definición, una cultura fuerte ejercerá gran influencia en la conducta de sus miembros, porque el grado en que se comparten los valores y su intensidad producen un clima interno donde existe mucho control conductual.

La cultura tiene una serie de funciones sobre la organización educativa. En primer término, desempeña un papel que define límites; es decir, señala

diferencias entre una organización y las demás. En segundo, confiere a la organización un sentido de identidad. En tercer lugar, la cultura facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un integrante. En cuarto, refuerza la estabilidad del sistema social. La cultura, es el pegamento social que mantiene unida a la organización, ofreciendo los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados.

Por último, la cultura es un factor importante que sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y la conducta de los docentes. Esta última función resulta de especial interés, para esta investigación la siguiente cita de Marcvan (2001), da a entender que la cultura define las reglas del juego:

...la cultura es algo alusivo, intangible, implícito, y que se da por sentado. Sin embargo, toda organización desarrolla una serie central de supuestos, sobreentendidos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en un 1º lugar de trabajo... Los novatos no son aceptados del todo como miembros de la organización hasta que no han aprendido las reglas. Cuando los ejecutivos de los niveles altos o los empleados operativos infringen las reglas, el resultado es la reprobación universal y la imposición de sanciones. La aceptación de las reglas es la base primordial para las recompensas y la movilidad ascendente (p. 626).

Las costumbres y tradiciones presentes en la sociedad y que influyen en la institución educativa, la manera de hacer las cosas en general, se deben en gran medida a lo que se haya hecho antes y al grado de éxito alcanzado con esas actitudes. La fuente básica de la cultura en la organización educativa son sus fundaciones, que suelen tener un impacto central en como se ha organizado primariamente el proceso de enseñanza y aprendizaje. Son dueños de la idea de lo que debe ser la organización y no están limitados por costumbres o ideologías anteriores. Por regla general, los sistemas educativos nuevos son pequeños, con lo cual se facilita que los fundadores impongan su visión a todos los miembros de la organización.

Cuando la cultura está establecida por algunas prácticas de la organización que servirán para conservarla, ofreciendo a los integrantes una serie de experiencias similares. Por ejemplo, muchas de las prácticas en el campo de los recursos humanos refuerzan la cultura organizacional educativa. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del rendimiento, las prácticas para recompensar, las actividades para la capacitación y el desarrollo de carrera y los procedimientos para conceder recompensas a quienes la sostienen y sancionar (incluso expulsar) a quienes se le enfrentan han sido aplicados en la administración escolar.

La Cultura Organizacional

Concepto

Las organizaciones o entidades corporativas son pequeñas sociedades, sistemas sociales dotados de procesos de socialización, así como de normas y estructuras sociales. Como sociedades en miniatura deben poseer características culturales muy particulares que lo definen. Al respecto, Abravanel y Otros (1999), consideran que:

La teoría organizacional presenta a veces la cultura como una característica indefinida e inmanente de toda sociedad, como uno de los numerosos factores de contingencia que ejercen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional. Suponiendo que cada sociedad tenga su propia cultura, los investigadores han tratado y tratan todavía resueltamente de captar la influencia de la cultura en una sociedad, en las estructuras y en los procesos de las organizaciones que operan en su seno, así como en las actitudes, necesidades y motivaciones de sus gerentes. (p. 10)

En los últimos años se ha despertado en la organización y administración de la educación un gran interés, especialmente entre los

académicos que se dedican al estudio de las organizaciones, en la variable cultura organizacional. Hoy es corriente atribuir a las organizaciones escolares características culturales, afirmar que ellas engendran valores, creencias y significados, que son creadores de sagas, mitos y leyendas y que ellas se adornan con ritos, costumbres y ceremonias. Infortunadamente, la popularidad de estas ideas tienen el peligro de transformar un concepto complejo, difícil pero germinativo, en un concepto superficial y sin mayor sentido.

Kroeher y Parsons (citados por Abravanel y Otros, 1999), propusieron una distinción conceptual y analítica entre los sistemas sociales y los sistemas culturales:

El sistema trata las condiciones inherentes a las interacciones de individuos reales constituidos en colectividad concreta que le confieren la condición de miembros. Por el contrario, el sistema cultural se preocupa por los esquemas de importancia (por ejemplo, valores, normas, conocimientos y creencias formales, formas de expresión) (p. 7).

Por su parte, Chandler (citado por Chiavenato, 1999), plantea que:

La cultura es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizada, las que siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellas una colectividad particular y distinta (p. 264).

Las organizaciones escolares pudieran generar modos culturales diferentes a las de la sociedad de la cual forman parte. Las numerosas particularidades de sus orígenes y de su historia, de sus líderes pasados, de tecnologías particulares, características del proceso, el ambiente socio-cultural en el cual los docentes viven, contribuyen a que se cree una cultura propia, convirtiéndose en manifestaciones culturales.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se puede considerar que la cultura escolar no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada miembro de la organización, y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de todo lo que acontece en la organización.

Es importante resaltar, que todo individuo posee una personalidad formada por una serie de decodificaciones permanentes y estables. Entonces, una organización educativa también tiene una cierta personalidad, la cual se puede llamar “cultura organizacional”.

Al respecto Denison (2002), define la cultura organizacional como “un código, una lógica un sistema de comportamientos y significados estructurados que han soportado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para futura adaptación y sobrevivencia” (p. 159). Este concepto incorpora el sistema de conductas, es decir, los comportamientos de los sujetos en la organización, en tanto que son manifestaciones prácticas y concretas de los valores y creencias de esos mismos individuos. La definición del mencionado autor, se fundamenta en la necesidad que tenía el autor de operacionalizar el concepto para sus propósitos de investigación y buscar la aplicación del mismo en su relación con lo que él conceptualiza como efectividad organizacional

De acuerdo con los planteamientos anteriores, el autor referido anteriormente señala que la cultura organizacional misma “es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y de sus miembros en tanto que la visión organizacional implica una orientación futura, de lo que podría ser una organización” (p. 162). De tal manera que con estas definiciones, pero, tomando en cuenta que son, se podría establecer que la misión de la educación tiene un carácter más normativo y racional, en tanto

que la visión de la organización escolar es de carácter más estratégico y toca las instancias afectivas del individuo miembro de la institucionalidad.

Dentro de este orden de ideas y analíticamente, la definición de la misión es un paso previo para la definición de la visión, pues como lo señalan algunos autores (Senge, 1988; Guédez, 2001), primero conviene delimitar la naturaleza de la administración y organización educativa, es decir, definir la misión de esta, respondiendo a las interrogantes: ¿Quiénes somos como la organización escolar? y ¿Para qué existimos?, antes de responder estas preguntas: ¿Hacia dónde queremos ir como organización? y ¿Cómo vamos a lograr lo que queremos ser?, que definen la visión de la organización escolar.

La cultura está constituida por los valores y las creencias que fundamentan las acciones y por los patrones de conducta que refuerzan esos valores. Ahora bien, esas acciones serán aquellas que logren ser más significativas y destacadas dentro del amplio rango de conductas ejercitadas y posibles. Para que sean destacadas deberán ser efectuadas por las personas más prominentes de la organización educativa, es decir, por los miembros de su gerencia alta y media, y por sus líderes.

La gerencia y el liderazgo son, por otra parte quienes ejercen la influencia en el manejo de la cultura organizacional, ya que están conformados por aquellas personas cuya conducta se hace más visible y se debe detectar la dirección e importancia asignada a ciertas metas institucionales sobre otras, mediante los resultados de la toma de decisiones y el ejercicio de rituales cotidianos y significativos para los miembros de la organización escolar. De allí que, la gerencia y los líderes de las organizaciones educativas tengan entre sus principales funciones la de trabajar con simbolismo y más porque forman parte del constructo teórico que se conoce como cultura organizacional.

En consecuencia, se considera que la cultura organizacional también se reflejará en los valores y en el comportamiento de la gerencia y del liderazgo de una organización. Es decir, en la realización de las funciones que les son asignadas para la consecución de determinadas metas institucionales. En otras palabras, en la definición de la misión y de la visión organizacional (que se ubican entre los principales factores que le brindan una orientación estratégica a la organización) se reflejaran los valores de la cultura de esa organización, especialmente de su alta gerencia y liderazgo, “quienes son los responsables” en la definición o redefinición de la misión y de “aglutinar voluntades” en torno a una visión.

Picón (1999), plantea que es interesante considerar la existencia de relaciones entre culturas organizacional y las funciones que asumen o dejan de asumir la gerencia y el liderazgo en determinada organización. El autor referido señala al respecto que “habría que reconocer que la cultura puede actuar como un freno interno en el sentido de que la estrategia (conjunto de decisiones de una empresa) puede chocar con los valores establecidos de esa empresa” (p. 74).

Igualmente señala que “en resumen, cuando la administración intenta cambiar los objetivos de la organización, adoptar nuevos métodos de trabajo o crear un cambio fundamental, no sólo la cultura puede fracasar en su apoyo a estos cambios sino que, además, puede realmente derrotarlos”(p.p. 81). Es decir que desde el punto de vista organizacional, Schein (citado por Melinkoff, 2001), expresa que la cultura en de la organización, van referidas al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros que las constituyen.

Por otra parte Abravanel (1999), sostiene que la cultura organizacional es un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de

la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de organización y otros), estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideologías y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas y otros. Así también tenemos el caso de Manrique (2003), opina que las creencias constituyen un marco de referencia en el cual los valores y expectativas moldean lo que la gente piensa acerca de su ambiente, acerca de lo verdadero o falso, relevante o no, bueno o malo.

De igual forma, Mitzberg y Brian (2002), conceptualizan la cultura organizacional como un sistema particular de símbolos, influidos por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia.

Isaacs, citado por Gorrochotegui (2004), sin embargo explica que la cultura de organización no se refiere tanto a los aspectos estructurales (el ideario o los objetivos generales), como a la manera de vivir diario de la institución según estos principios. El autor destaca que se puede mencionar tres ámbitos, en los cuales se observa que vivir según la cultura de una organización: a) en lo tangible y tradicional de la organización. (Por ejemplo: la foto del fundador; libros de firmas, copas ganadas en competencias, entre otros), b) en los procedimientos no tipificados y que responden a preferencias establecidas como consecuencia de la experiencia (por ejemplo, resolver problemas disciplinarios sin recurrir a los mecanismos establecidos para ello, tendencia a contar con la participación de los miembros de la comunidad en procesos de toma de decisiones o a la autoexigencia por unos elevados estándares de calidad, entre otros) , y c) en los valores fundamentales que proyectan convicciones profundas sobre la naturaleza humana, sobre el concepto de educación, sobre el sentido del trabajo y sobre las relaciones

con las personas. Estos valores son descubiertos y vividos por las personas que dirigen la institución escolar y luego son compartidos con los demás. Unos se pueden encontrar en el ideario y otros se aprenden como consecuencia de la vida diaria docente. Probablemente por ello, Blanco (1999) define la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias y normas compartidas por un grupo de individuos reunidos en torno al hecho productivo y que forman una manera de hacer las cosas.

La cultura organizacional que Santos (2002), sostiene que está reflejada en que lo se hace, y que está involucrado en el diario quehacer. Ello se relaciona con decisiones, acciones y comunicación, tanto a nivel instrumental, como simbólico.

Blake y Otros (2001), nos dicen que la Cultura puede reconocerse examinando, las actitudes, creencias y opiniones que las personas se comunican en forma cotidiana. Incluye las tradiciones, las prácticas y los precedentes establecidos durante largo tiempo, que se han convertido en las formas de interrelacionarse y resolver problemas. Son las reglas y lineamientos que indican a los miembros cómo participar, qué hacer y qué no hacer.

De las definiciones anteriores, se pueden extraer algunas características relevantes del concepto aquí explicitado como cultura organizacional: al respecto se concluye que la misma es dinámica, aprendida e implica transmisión social de conocimientos, valores, normas. Una conducta compartida se relaciona con la satisfacción de necesidades tanto de tipo individual, como grupal, es integrativa, se corresponde con normas ideales como de conducta (estas últimas son las que la gente en realidad pone en práctica). En tal sentido, la cultura organizacional posee identidad psicológica y sociológicamente diferenciada, que se genera y se produce de

y para un proceso constructivo específico como el educativo, por ello es descriptiva, denota la manera en que los docentes perciben a la institución escolar y las relaciones afectivas y emocionales porque los valores subyacentes a los patrones culturales, tienden a ser consistentes.

Para los efectos de este estudio se entiende por Cultura Organizacional un conjunto de valores, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas aceptados y compartidos por un grupo de individuos dentro de la organización escolar.

Especialmente en cuanto a los valores: se refiere a la importancia e intensidad de las creencias de las personas o grupo social determinado. Desde esta investigación los valores:

- Son trascendentes para el individuo participativo del proceso educativo.
- Poseen el significado que las personas le atribuyen.
- Envuelven sentimiento y emociones.
- Son conceptos, maneras, medios y fines de acción deseados o indeseados.
- Están asociados con preferencias, selecciones y juicios.
- Ayudan a elegir aquello que se espera satisfaga una necesidad.
- Estimulan y guían la conducta.
- Proveen organización y dirección al comportamiento.
- Persisten en el tiempo.
- Reflejan las creencias y normas por las que un grupo se rige.
- Son conductas deseadas por una organización escolar determinada.
- Expresan la identidad o peculiar forma de ser del grupo educacional.

En relación con las creencias, las mismas son concepciones y sentimientos acerca de la conducta diaria, que cambian para satisfacer circunstancias, implica lo que la persona cree, lo considera verdadero en relación a determinado hecho o circunstancia (Challa, 1999).

Otros aspectos a considerar son las normas, hábitos, actitudes y conductas. En relación con la primera Stephen (1997), la define como los patrones aceptables de comportamientos que comparten los integrantes de un grupo e indican a los miembros lo que deben o no hacer en ciertas circunstancias. Los segundos corresponden con hábitos: Es el modo especial de proceder o conducirse, adquiridos por repetición de actos iguales o semejantes u originados por tendencias instintivas. Facilidad que se adquiere por larga o constante práctica en un mismo ejercicio (Challa, 1999). Así mismo, las actitudes son las creencias, los sentimientos y las tendencias de acción de un individuo o grupo de individuos en relación con objetos, ideas o personas. Blum y Taylor (1995). Finalmente la conducta se refiere a la manera de proceder o actuar ante una situación dada (Challa, 1999).

Ahora bien, es importante señalar que dentro de la cultura de una organización educativa se desarrollan subculturas, es decir, segmentos o bloques de creencias compartidas por algunos miembros dentro de la institución. Deal (1992) expresa, que la vida de las organizaciones en el presente caso la educacional no es tan sencilla y exacta, ya que no siempre los participantes comparten creencias comunes porque todo dependerá del cargo que ocupen, de la afiliación familiar, de amistad, del tipo de funciones que realicen, del sexo, y en opinión del autor de la presente investigación, le agregaría la militancia a los partidos políticos.

Más adelante Deal (1992), plantea que en cualquier organización las subculturas tienden a chocar entre si. Si la cultural general de la institución es

vigorosa, estas guerras culturales pueden casi paralizar la productividad. En este estudio se considera, que la Cultura Organizacional global o general de una institución, está integrada por las diferentes subculturas, lo que proporciona patrones culturales a sus miembros.

Características de la Cultura Organizacional

Las instituciones como las escolares son pequeñas sociedades o sistemas sociales dotados de procesos de socialización, así como de normas y estructuras sociales. Como grupo social en miniatura deben poseer características culturales muy particulares que lo definen.

Al respecto Filippo y otros (2000), consideran que

la teoría organizacional presenta a veces la cultura como una característica indefinida e inmanente de toda sociedad, como uno de los numerosos factores de contingencia que ejercen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional ...Suponiendo que cada sociedad tenga su propia cultura, los investigadores han tratado y tratan todavía resueltamente de captar la influencia de la cultura en una sociedad, en las estructuras y en los procesos de las organizaciones que operan en su seno, así como en las actitudes, necesidades y motivaciones de sus gerentes. (p. 10)

En los últimos años se ha despertado un gran interés, especialmente entre los académicos que se dedican al estudio de las organizaciones, por la variable cultura organizacional. Hoy es corriente atribuir a las organizaciones escolares características culturales y afirmar que ellas engendran valores, creencias y significados, que son creadores de sagas, mitos y leyendas y que ellas se adornan con ritos, costumbres y ceremonias. Infortunadamente, la popularidad de estas ideas tiene el peligro de transformar un concepto complejo, difícil pero germinativo, en un término superficial y sin mayor sentido.

Al respecto Kroeher y Parsons citados por Filippo y otros (2000), propusieron una distinción conceptual y analítica entre los sistemas sociales y los sistemas culturales:

El sistema trata las condiciones inherentes a las interacciones de individuos reales constituidos en colectividad concreta que le confieren la condición de miembros, Por el contrario, el sistema cultural se preocupa por los esquemas de importancia (por ejemplo, valores, normas, conocimientos y creencias formales, formas de expresión). (p. 7)

Por su parte, Chandler (citado por Abravanel y Otros (1999), plantean que:

La cultura es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizada, las que siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellas una colectividad particular y distinta.. (p. 264),

Abravanel y otros (1999), hacen referencia al presupuesto de que:

las organizaciones pueden tener culturas diferentes a las de la sociedad de la cual forman parte. Las numerosas particularidades de sus orígenes y de su pasado, de sus líderes pasados, de tecnologías particulares características de la empresa, el ambiente socio-cultural en el cual viven, contribuyen a que se cree una cultura propia, convirtiéndose en manifestaciones culturales (p. 26).

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se puede considerar que la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada miembro de la organización, y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de todo lo que acontece en la organización. Es importante resaltar, que todo individuo posee una personalidad formada por una serie de decodificaciones permanentes y

estables. Entonces, una organización también tiene personalidad, la cual se puede llamar “cultura organizacional”.

Al respecto Denison (2002), define la cultura organizacional como “un código, una lógica un sistema de comportamientos y significados estructurados que han soportado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para futura adaptación y sobrevivencia” (p. 159). El concepto incorpora al sistema de conductas, es decir, los comportamientos de los individuos en la organización, en tanto manifestaciones prácticas y concretas de los valores y creencias de esos mismos individuos. La definición de Denison se fundamenta en la necesidad que tenía el autor de operacionalizar el concepto para sus propósitos de investigación y buscar la aplicación del mismo en su relación con lo que él conceptualiza como efectividad organizacional.

Acorde a los planteamientos anteriores, el autor referido anteriormente señala que la misma “es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y de sus miembros” en tanto que la visión organizacional implica una orientación futura, de lo que podría ser una organización” (p. 162). De acuerdo con estas definiciones pero con el objeto de complementarias, se podría establecer que la misión tiene un carácter más normativo y racional, en tanto que la visión de la organización es de carácter más estratégico y toca las instancias afectivas del individuo miembro de la organización.

Dentro de este orden de ideas y analíticamente, la definición de la misión es un paso previo par la definición de la visión pues como lo señalan algunos autores, entre ellos Abravanel y otros (1999), primero conviene delimitar la naturaleza “del negocio”, es decir, definir la misión organizacional, respondiendo a las interrogantes: ¿Quiénes somos como la organización? y

¿Para qué existimos?, antes de responder estas preguntas; ¿Hacia donde queremos ir como organización? y ¿Como vamos a lograr lo que queremos ser?, que definen la visión de la organización.

Denison (2002), señala que la cultura está constituida por los valores y las creencias que fundamentan las acciones y por los patrones de conducta refuerzan esos valores. Ahora bien, esas acciones serán aquellas que logren ser más significativas y destacadas dentro del amplio rango de conductas ejercitadas y posibles; para que sean destacadas deberán ser efectuadas por las personas más prominentes de la organización, es decir, los miembros de su gerencia alta y media, y por sus líderes.

Para los autores Mondy y Noé (2001), la gerencia y el liderazgo son la principal influencia en el manejo de la cultura organizacional, ya que están conformados por los individuos cuya conducta se hace más visible y señala la dirección e importancia asignada a ciertas metas institucionales sobre otras, mediante los resultados de la toma de decisiones y el ejercicio de rituales cotidianos y significativos para los miembros de la organización. De allí que la gerencia y los líderes organizacionales tengan entre sus principales funciones la de trabajar con símbolos, y éstos forman parte del constructo teórico que se conoce como cultura organizacional.

En consecuencia, se considera que la cultura organizacional también se reflejará en los valores y en el comportamiento de la gerencia y del liderazgo de una organización. Es decir, en la realización de las funciones que les son asignadas para la consecución de determinadas metas institucionales. En otras palabras, en la definición de la misión y de la visión organizacional (que se ubican entre los principales factores que le brindan una orientación estratégica a la organización) se reflejaran los valores de la cultura de esa organización, especialmente de su alta gerencia y liderazgo, “quienes son los

responsables” de definir o redefinir la misión y de “aglutinar voluntades” en torno a una visión.

Picón (2001), plantea que es interesante considerar la existencia de relaciones entre culturas organizacional y las funciones que asumen o dejan de asumir la gerencia y el liderazgo en determinada organización. El autor referido señala que el proceso cultural puede actuar como un freno interno en el sentido de que la estrategia (conjunto de decisiones de una empresa) puede chocar con los valores establecidos de esa empresa.

Cordero (1999), plantea que dentro de este marco de ideas tiene cabida aquella que señala una de las posibles causas por las cuales en un determinado momento de la historia de una organización, las decisiones de la alta gerencia y su discurso se disocian de la realidad organizacional, convirtiendo a las primeras en un vano cumplimiento de un ritual.

El mismo autor afirma, que dentro de la teoría organizacional la perspectiva cultural constituye, la plataforma ideal para aprehender la totalidad de los diferentes conceptos como los de visión y misión organizacional que han sido abordados, por la literatura gerencial sin un referente teórico específico. La actual literatura referida a la institución escolar plantea la utilidad de definir claramente la misión o de lograr propulsar una visión compartida para alcanzar mejores resultados en todos los ámbitos de la organización. Tales objetivos pueden ser resueltos por la investigación académica a través de los estudios sobre la cultura concreta de una organización o de un grupo de organizaciones sumergidas en la cultura educativa de un país y de la forma particular que asumen las funciones gerenciales de acuerdo al contexto en donde se apliquen determinadas estrategias.

En varias discusiones como las planteadas por, Chiavenato (1999) y Robbins (1997), que se han producido con el fin de abordar el sentido que tienen los términos relacionados con la cultura, la misma se conceptualiza como: la forma en que la organización ha aprendido a manejar ambiente. Esta concepción sobre la cultura conduce a percibir la Cultura Organizacional como la forma en que los integrantes de una institución como la escuela deben dirigir sus acciones para lograr los objetivos comunes. Por este motivo, Robbins (1997), sostiene que la Cultura Organizacional tiene como características principales las siguientes: Innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, orientación de los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad.

No obstante, estas características no se dan aisladamente en la práctica educativa, sino que son producto del margen de compromiso que los actores de los escenarios educativos demuestren al ser innovadores de los factores de cambio, los organizadores y que trabajen como equipos fusionados de tal manera que formaran actitudes que conduzcan a monitorear la dinámica de la organización escolar a fin de lograr un ambiente de trabajo propicio donde el factor fundamental sea la visión y misión de la institución.

La cultura organizacional de una institución debe constituir su pilar fundamental en valores y creencias que, a su vez, forman la base de la gerencia de la instancia escolar, pero ésta debe contar con el apoyo de sus actores para que se puedan lograr los objetivos, lo contrario, transformaría la gestión que se lleva a cabo en el plantel en un caos.

La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de la cual dispone la organización. Especialmente en una era como la actual, el manejo y la distribución de la información y la comunicación crean una cultura. Unas son manuales, otras automatizadas.

Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la tecnología de la información y la comunicación es un paso cultural de gran trascendencia. La tecnología informática y de las comunicaciones está revolucionando las instituciones de hoy día. Pero, no son sólo los sistemas de manejo de la información las que crean cultura. Es también la infraestructura de producción, la tecnología, las telecomunicaciones que se utilizan, los sistemas de apoyo entre los diferentes niveles de la institución, los que crean cultura. Todos ellos merecen atención como elementos importantes en la cultura de una organización.

El planteamiento anterior esta referido a los sistemas de apoyo con que debe contar la institución educacional y como la cultura se inserta en la misma. Estos hechos demuestran que la cultura funciona como un sistema o proceso donde la información y la comunicación deben suministrarse de manera adecuada. En el uso de nuevas tecnologías como la informática y la internet, facilitan los procesos que se producen internamente. Pero, también es importante que el conocimiento que se imparte y los recursos materiales, y medios audiovisuales utilizados conformen elementos de relevancia como complemento de la cultura institucional. Entonces, el interés por la Cultura Organizacional conduce a discutir lo que Chiavenato ((999), expone como modo de vida en las organizaciones cuando advierte que:

...la Cultura Organizacional no es buena ni mala, sólo es el resultado de las tradiciones acumuladas que se refuerzan mutuamente y se transmiten a los miembros de la organización, de modo que sólo las personas que las comparten, o se adaptan a ellas, permanecen y progresan en la organización; es un legado que se reciben de los predecesores y se deja a quienes llegarán después (p. 4).

La observación anterior se refiere a que la cultura de una organización es una herencia de sus fundadores donde sus miembros se impregnan de

sus elementos como valores, creencias y otros, los cuales deben ser retroalimentados para crear sentido de pertenencia e identidad. Por otra parte, cabe señalar que Vilorio (2001), expone que la cultura está integrada por elementos convergentes en los que la misión, la visión, los valores, el liderazgo y la ética contribuyen a conformar los patrones de conducta y las creencias de la organización el enfoque del autor discute los elementos que integran la cultura de una organización entre los cuales merecen especial atención aquellos que permiten orientar la acción de la organización expresada en la razón de ser, donde podrá estar, cuáles son sus principios guías y la manera como se debe guiar a sus integrantes.

De igual manera, Guédez (2001) plantea, que la actitud sesgada ha sido suplantada por el pluralismo. Esto implica que el desarrollo de competencias como la apertura mental, olfato para captar la dinámica del entorno, tolerancia ante la visión discrepante, capacidad de integración y enfoque interdisciplinario. El planteamiento del autor tiene relevancia para esta investigación por cuanto el asumir una actitud pluralista se refiere a adoptar una disposición mental donde en una situación y otra debe existir una relación complementaria caracterizada por la flexibilidad y el crecimiento de los individuos que conforman una organización. De igual forma, Certo (2001) afirma que por lo general:

Las actitudes de un individuo son el resultado de sus creencias y los valores, las creencias son hechos o verdades aceptados sobre un objeto o persona que se han generado por una experiencia directa o de una fuente secundaria ... Los valores son escala de importancia que un individuo otorga a varios factores del entorno (p. 6).

Los elementos citados, apuntan a clarificar el hecho de que las creencias en el individuo se relacionan con las percepciones los cuales son determinantes para que se produzca un cambio. Por su parte, los valores

guían las acciones de las personas en cuanto a las situaciones que puedan presentar en cuanto contexto. Guédez (2001), afirma que:

Los fundadores no son siempre las personas más efectivas para transmitirla cultura. Existen también los héroes organizacionales, individuos modelos para el resto de los empleados, por su comportamiento, estilo gerencial, lealtad, productividad y eficiencia, particularmente si los héroes se encuentran en niveles medios y bajos de la organización, porque desmitifican el éxito y lo hacen accesible para todos. La cultura de la organización se expresa en las cosas que se comparten, las comunicaciones establecidas, las actividades que se realizan en conjunto y los sentimientos comunes (p. 109).

El planteamiento del autor fija la atención en aquellas personas identificadas con la organización y las funciones que en ellas se cumplen y que inspiran al resto de los compañeros al compromiso que todo hombre organizacional debe tener, compartir funciones en equipo y sentimientos unificados.

Cuadro 1. Características de una Cultura Organizacional Fuerte y de una Cultura Organizacional Débil.



Fuente: Challa (2000); adaptación de la autora.

Factores que Influyen en la Cultura Organizacional

Son muchos los factores en la cultura organizacional estos están los grupos de trabajo, los estilos de liderazgo de los gerentes y supervisores, las características organizacionales y los procesos administrativos, tal como lo representa el gráfico a continuación.

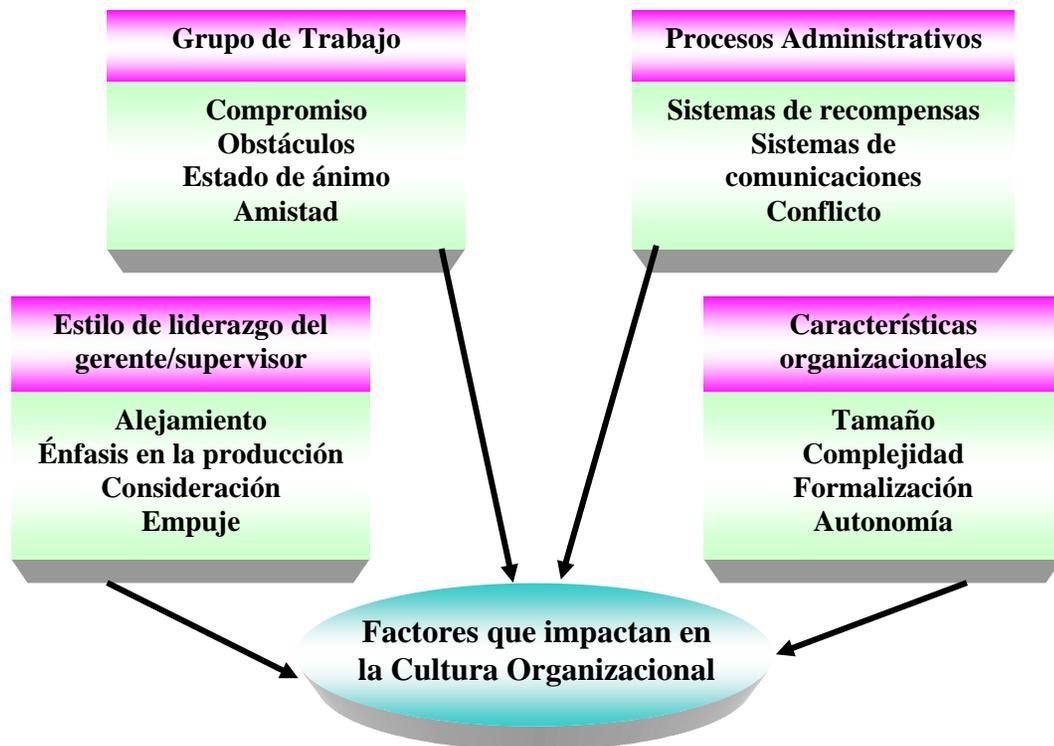


Gráfico 1. Factores que Influyen en la Cultura Organizacional

Fuente: Mondy y Noé (2001).

Grupo de Trabajo: El carácter del grupo de trabajo inmediato afecta la percepción que se tiene de la naturaleza de la cultura de la organización educativa como un cuerpo. Por ejemplo, el compromiso con la misión del grupo de trabajo influye directamente en las percepciones culturales. El compromiso se refiere al hecho de que el grupo realmente esté trabajando.

Si las personas en el grupo de trabajo solamente hacen como que trabajan, es difícil que un miembro individual obtenga altos niveles de producción y satisfacción. También puede haber obstáculos cuando los individuos trabajan juntos como grupo. Los obstáculos se relacionan con el grado de activismo (trabajo de dudoso valor) que se da en el grupo. El estado de ánimo y la amistad dentro del grupo también afectan el ambiente del grupo de trabajo y la naturaleza que se percibe de la cultura corporativa.

Estilo de Liderazgo del Gerente/Supervisor: El estilo de liderazgo del supervisor inmediato tendrá un efecto considerable sobre la cultura del grupo, y viceversa. Si el gerente es reservado y distante al tratar con sus subordinados, esta actitud puede tener una influencia negativa sobre la organización. Si el supervisor siempre está luchando por la producción, esto también afecta el ambiente. Ser considerado es una característica deseable en el liderazgo que puede influir en forma positiva en la efectividad del grupo. El empuje comportamiento gerencial que se caracteriza por un arduo trabajo y el establecimiento de un ejemplo- también es una influencia positiva sobre el grupo.

Características Organizacionales: El tipo de cultura que se desarrolla también puede verse afectado por las características organizacionales. Por ejemplo, las organizaciones varían en tamaño y complejidad. Las grandes empresas tienden hacia un mayor grado de especialización y despersonalización. Los sindicatos con frecuencia encuentran que es más fácil organizar a las grandes empresas que a las de menor tamaño, porque las empresas más pequeñas tienden a ser más unidas y tener más relaciones informales entre los empleados y la gerencia. Las corporaciones complejas tienden a emplear un mayor número de profesionales y especialistas, lo que altera el enfoque general a la solución de problemas. Las organizaciones también varían en el grado en el cual especifican por

escrito las cosas y tratan de programar el comportamiento por medio de normas, procedimientos y reglamentos. También se las puede distinguir a partir del grado de descentralización de la autoridad para tomar decisiones, lo que afecta el grado de autonomía y libertad del empleado.

Procesos Gerenciales: La cultura puede verse afectada por los procesos gerenciales. Las compañías que pueden desarrollar vínculos directos entre el desempeño y la premiación tienden a crear culturas que conducen al logro. Los sistemas de comunicación que son abiertos y fluyen libremente tienden a promover la participación y atmósfera creativas. Las actitudes generales que existen hacia la tolerancia del conflicto y el manejo del riesgo tienen una influencia considerable sobre el trabajo en equipo. También afectan la cantidad de innovación y creatividad.

A partir de estos factores y de otros, los miembros de la organización desarrollan una impresión subjetiva del tipo de lugar de trabajo que es la organización. Esta impresión afectará el desempeño, la satisfacción, la creatividad y el compromiso con la empresa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Modelo de Investigación

La actividad socioeducativa produce una realidad que se refleja y se reproduce en la mente del investigador, la cual está condicionada, a su vez, por el contexto social y la actividad práctica del proceso educativo. El conocimiento producido por toda investigación es el resultado de la interacción ofrecida por el objeto y las acciones de los sujetos.

En las últimas décadas se ha ido desarrollando una revolución silenciosa en la metodología de las ciencias humanas y sociales, a partir de un renovado interés por la perspectiva cualitativa, que ha ido apareciendo para dar respuestas a problemas educacionales y familiares, entre otros.

La investigación cualitativa ha adquirido un papel preponderante en la investigación social rescatando la búsqueda del conocimiento como el resultado de la interacción con los otros, en el marco de una acción comunicativa a través de una comprensión holística del objeto de estudio.

Sánchez y Nube (2003), definen la investigación cualitativa como aquella que trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámicas, enfocada en contextos estructurales y situacionales.

Taylor y Bogdan (1992), consideran que la investigación cualitativa supone la adopción de unas determinadas concepciones filosóficas y científicas que permite el surgimiento de un conjunto de fórmulas específicas

de recolección de la información y su análisis sobre el saber y el conocimiento.

Al respecto Martínez (1997), resalta que la opción de la metodología cualitativa implica el hecho que se ha considerado como la más apropiada para el estudio del fenómeno en cuanto a ubicar el objeto de estudio y los elementos que lo conforman el investigador procede a asumir una posición propia con respecto a la metodología a utilizar.

En este sentido, la metodología que será abordada en esta investigación está fundamentada en el paradigma cualitativo, el cual permite la pluralidad de caminos que favorecen la acción práctica y la interpretación de los procedimientos adecuados para lograr la captación del fenómeno en toda su estructura. Esta decisión, fundamentada en una opción previa sobre la explicación de los aspectos epistemológicos y ontológicos que permiten reconocer la naturaleza de la realidad antes planteada.

A través de la modalidad cualitativa, la investigación asumida será con el fin abordar una realidad socio educativa, la cual intenta comprender y dar explicación a la interrelación de los elementos que intervienen en el desarrollo del sentido de pertenencia de los actores sociales involucrados en el proceso educativo en las instituciones educativas públicas seleccionadas.

El sentido de pertenencia de los docentes que laboran en las instituciones educativas públicas, objeto de estudio en esta investigación, no puede someterse a los esquemas del paradigma científico positivista, ya que este objeto de conocimiento, no puede ser medido o cuantificado, sino comprendido e interpretado dentro del contexto socioeducativo de los actores sociales, dando valor e importancia a la realidad vivida por ellos y ampliando la explicación del comportamiento humano.

Metodología de la Investigación

El método que se utilizará en el desarrollo de esta investigación será la metodología etnográfica. La etnografía es una opción de reciente uso en el ambiente educativo venezolano, aproximadamente a partir de la década de los noventa. En el campo de la investigación se considera que esta alternativa permite describir el objeto de estudio de la investigación aquí realizada y a partir de la misma se pueden derivar interpretaciones y explicaciones con el uso de las técnicas de análisis.

La metodología etnográfica, como lo refiere Martínez (1997), está basada en la contextualización, es decir que centra la atención en el contexto social y la información recolectada debe ser interpretada en el marco contextual de la situación o medio donde se obtiene. La etnografía como metodología para la investigación social permite la descripción del estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas. Cualquier grupo humano que constituya una realidad cuyas relaciones sean reguladas por las costumbres o por ciertos derechos y obligaciones recíprocas se considera una unidad social que puede ser estudiada etnográficamente. Una característica relevante de la etnografía es que incorpora las experiencias, creencias, actitudes pensamientos y reflexiones de los participantes.

Según Denis y Gutiérrez (2003), la investigación etnográfica se propone descubrir lo que está detrás de las acciones sociales, basándose en que la persona actúa ante las cosas según el significado que representan para ella, por otra parte, el significado en cada persona se deriva de su interacción social y finalmente los significados se manejan y modifican de acuerdo a la interpretación de las personas. Si la etnografía asume que las acciones sociales se producen en los sujetos según su forma de percibir, entender, interpretar, juzgar y organizar su mundo, una vía más propicia que la

preguntar directamente a los participantes porqué actúan de determinada manera.

En la etnografía se asume la relevancia del papel del actor y se trata de comprender las acciones desde su propia perspectiva. Es así como se puede afirmar que es necesario tener presente los aspectos explícitos e implícitos, manifiestos y ocultos, objetivos y subjetivos, lo cualitativo y lo cuantitativo de la situación. De tal modo, la alternativa etnográfica es la más apropiada en esta investigación para conocer la realidad social del grupo de docentes que laboran en las instituciones educativas públicas y el sentido de pertenencia que ellos poseen hacia la institución donde laboran, ya que los conceptos de las realidades adquieren significado especial y las reglas, normas, modos de vida y sanciones son propias del grupo lo que permite crear una imagen real y fiel del grupo seleccionado, con perspectiva de contribuir a la comprensión de sectores o grupos poblacionales de docentes más amplios que tienen características similares, como lo expresa Martínez (1997).

De lo planteado anteriormente, el investigador hará algo más que describir la realidad, intentará comprender el por qué una conducta tiene lugar y bajo qué circunstancias ocurre esa conducta, involucrando en este caso el sentido de pertenencia del docente objeto de estudio de esta investigación.

Unidades de Observación

Las unidades de observación se corresponden con las realidades que se pretenden investigar con el fin de obtener los datos necesarios que posteriormente se analizarán. De tal modo, la población estará conformada por los docentes que laboran en la Unidad Educativa “Santiago F. Machado”,

en el Estado Carabobo, específicamente en el Distrito Escolar N° 15 del Municipio Guacara.

Sujetos Participantes

En la selección de los sujetos que participarán en este estudio etnográfico, el investigador precisará algunos aspectos relevantes del fenómeno de investigación, a partir de ciertos criterios que se basan en consideraciones teóricas, conceptuales y circunstancias situacionales. Así mismo, se conformará una muestra intencional basada en criterios situacionales, fundamentada en el planteamiento realizado por Martínez (1997), cuando establece que el tipo de fenómeno seleccionado para el estudio determinará el énfasis de la muestra que se elige.

El enfoque cualitativo-etnográfico según Martínez (1997), considera la selección de los sujetos informantes como un paso importante para la realización del estudio por lo que éstos connotan en cualquier investigación, dado que su correcta elección será el pilar para el desarrollo y significado de la misma. La muestra seleccionada es de carácter cualitativa-estructural, ya que los docentes de las instituciones educativas públicas no están regidos por criterio estadísticos, ni por datos cuantificados o tabulados que indiquen relaciones lineales. De esta manera se establecieron varios criterios que deben estar representados en los sujeto para trabajar en un espectro amplio y menos excluyente.

Después de varias visitas a la institución seleccionada para el estudio y entrevistas con varios docentes de la institución a fin de conocer su apreciación sobre el problema que representa la falta de sentido de pertenencia para el buen funcionamiento de la Organización Educativa, se seleccionaron cinco (05) docentes, como informantes claves para la

entrevista y para ser observados, que serán identificados con un número de 1 al 5. la selección se hizo tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Años de servicio.
- Nivel Académico.
- Objetividad.
- Capacidad de Síntesis.
- Disposición para colaborar con la Investigación.

Técnicas de Recolección de Información

La investigación etnográfica utiliza múltiples y variadas técnicas y procedimientos haciendo énfasis en el uso de estrategias interactivas como la observación participante, las entrevistas, los instrumentos diseñados por el investigador el análisis de documentos como lo expresa Arnal y Otros (1994). También se utilizará la tecnología para mejorar la percepción, de esta manera el uso de medios auxiliares como grabador, cámara fotográfica y video son importantes.

En esta oportunidad, la observación participante y la entrevista a los actores sociales serán las técnicas básicas de recolección de información. El investigador se introducirá en la comunidad a estudiar detallando a través del proceso de observación los acontecimientos, registrando toda la información que se presente espontáneamente y describiendo completamente la situación. La observación pone énfasis sobre la compilación de datos en la vida real, en contextos cotidianos. Las herramientas y métodos incluyen notas de campo, de los acontecimientos, grabaciones de audio y video, estudios de tiempos y movimientos.

Esta técnica tiene la ventaja de que se puede obtener la información independientemente de la disposición que tengan las personas de darla. En la observación participante, el observador pasa a ser parte del fenómeno estudiado. Ander Egg, citado por Hurtado (1996), distingue dos tipos de observación participante: Natural, cuando el observador ya pertenece al grupo en estudio y artificial cuando se integra al grupo con el objeto de realizar la investigación, en ambos casos el investigador no interviene para modificar el fenómeno.

En relación con muestreo, el mismo se refiere a la selección de períodos de tiempo de observación. Al respecto, la misma autora señala el muestreo temporal y el muestreo por eventos:

- El muestreo temporal consiste en la observación en diferentes momentos a los sujetos.
- El muestreo por eventos, consiste en la observación a los sujetos en situaciones determinadas, Ejemplo: juegos, reuniones, celebraciones, entre otros.

En el presente caso se utilizaron los dos tipos de muestreo mencionados:

- Muestreo Temporal: Cinco (05) sesiones de observación en el aula en una jornada de trabajo completa cada vez. (Ver Modelo en el anexo A).
- Muestreo por Eventos: Se seleccionaron eventos previstos por la institución, a fin de observar a los sujetos en estudio y su actitud en cada uno de estos eventos: fiesta de navidad del personal docente, fiesta de navidad de los alumnos, reunión de padres y representantes para entrega de evaluación de los alumnos (Ver Modelo en el anexo B).

Otra técnica utilizada para recabar la información además de la observación participante fue la entrevista estructurada.

Según Hurtado (1996), la entrevista estructurada consiste en una especie de interrogatorio en el cual las preguntas se le formulan a diferentes personas manteniendo siempre el mismo orden y los mismos términos. Este tipo de entrevista supone de un conocimiento previo por parte del investigador de los aspectos más relevantes del fenómeno estudiado, además requiere que conozca el nivel de información y vocabulario de los entrevistados, el modo que el lenguaje empleado sea perfectamente comprensible para ellos, sin necesidad de explicaciones adicionales.

El formato de entrevista estructurada se presenta en el presente trabajo en el Anexo C.

La información obtenida se ubicará en categorías, se analizará y se procesará. Posteriormente se realizará la triangulación de los datos obtenidos y se teorizará con la producción de una visión teórica del sentido de pertenencia del docente que labora en las instituciones educativas públicas seleccionadas.

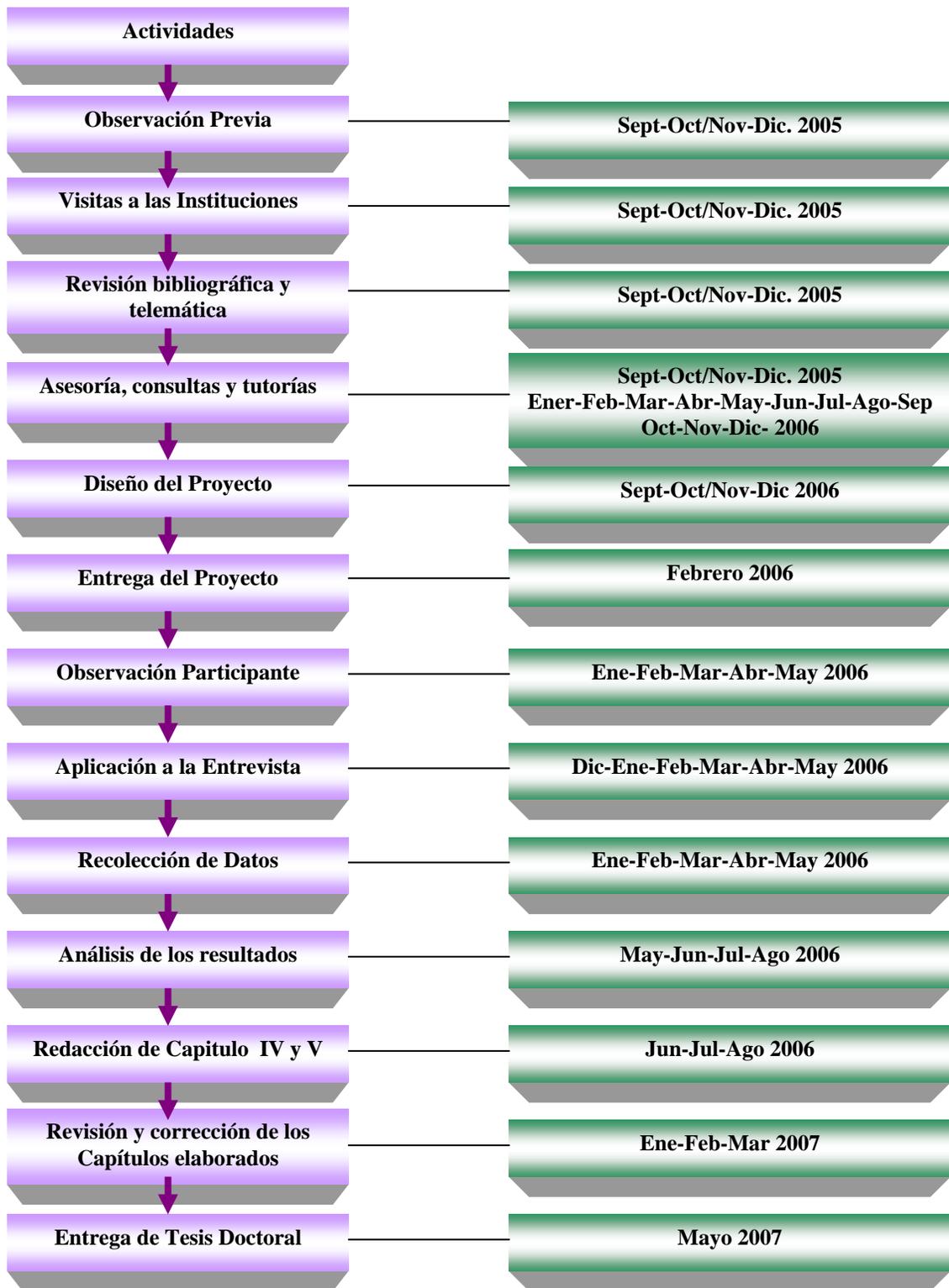


Gráfico 2. Cronograma de Actividades 2005-2006-2007

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en los instrumentos que se les aplicaron a los cinco (05) informantes claves:

- Observación temporal
- Observación de eventos
- Entrevista individual

Observación Temporal

Para la presentación de los resultados se elaboró una matriz de doble entrada, que contiene por una parte los días de observación, que fueron en total cinco (05), y por otra parte las conductas observadas durante esos días, con respecto a los indicadores seleccionados.

En tal sentido, se presentan a continuación los cuadros (05) correspondientes a cada uno de los sujetos observados, identificados con un número.

Cuadro 2. Observación Temporal: Sujeto N° 1

Días Conducta Observada	SUJETO N° 1				
	1	2	3	4	5
1	Realiza su actividad mecánicamente	No demuestra apoyo por lo que hace	Demuestra que realiza su actividad por que es su obligación	No manifiesta entusiasmo por lo que está haciendo	No actúa con entusiasmo por lo que está haciendo
2	Trata a los niños con cariño	Atiende bien a los colegas, con respeto y cariño pero no participa en actividades comunes	No propicia la participación de los niños	Atiende bien a los representantes	Atiende a los niños cuando requieren de su atención
3	No es entusiasta para planificar y participar en las actividades del grupo	Demuestra indiferencia cuando se requiere de ayuda para una actividad de la escuela.	Manifiesta problemas personales para justificar su falta de participación	Es introvertido y no comparte con el grupo	Siempre tiene excusas para no participar
4	Su actividad es estrictamente ajustada a sus deberes como docente	Su trabajo es monótono y ajustado a sus obligaciones	No demuestra ser emprendedor, se limita a realizar sus actividades para cumplir con los objetivos	Requiere de optimismo e iniciativa. Su actividad es monótona	Carece de dinamismo y energía para motivar a los alumnos
5	No, generalmente no lo hace por interés, ni con energía, sino porque, es su obligación	Cumple con sus actividades, pero no manifiesta interés	Realiza su trabajo con poco interés, solo hace lo necesario para lograr el objetivo	Carece de iniciativa e interés, no manifiesta entusiasmo	Demuestra que hace su trabajo por necesidad para cumplir con su deber

Fuente: Pontes, M. (2007)

Cuadro 3. Observación Temporal: Sujeto Nº 2

Días Conducta Observada	SUJETO Nº 2				
	1	2	3	4	5
1	Demuestra que le gusta su trabajo	Actúa como un buen docente, con vocación de servicio	Le gusta lo que está haciendo	Motiva a los alumnos, demuestra apego por su actividad	Es activa y planifica diversas actividades
2	Es muy cariñosa con los alumnos	Les demuestra cariño y los atiende muy bien	Es cordial y atenta con sus colegas	Se identifica con los problemas de sus alumnos	Es colaborado y presta la ayuda que le solicitan
3	Tiene sentido de pertenencia con la institución	Manifiesta interés por los problemas del grupo al cual pertenece	Actúa con interés y apego a la institución y a sus alumnos	Tiene un elevado sentido de pertenencia	Se preocupa por la solución de los problemas de la institución
4	Actúa en base a sus iniciativas, variando mucho la actividad	Propone actividades diferentes para el logro de los objetivos	Demuestra optimismo y alegría en el trabajo	Su actividad es muy variada a fin de no causar a los alumnos	Es optimista y entusiasta trabaja con alegría
5	Es preactiva y energía	Su actividad es interesante para los niños y muy variadas	Manifiesta interés por cumplir con sus actividades	Tiene iniciativa y capacidad para planificar diferentes actividades	Es activa y dinámica trata de entusiasmar a los alumnos en la actividad

Fuente: Pontes, M. (2007)

Cuadro 4. Observación Temporal: Sujeto N° 3

Días Conducta Observada	SUJETO N° 3				
	1	2	3	4	5
1	No trabaja con amor, lo hace por deber	Hace su trabajo, pero sin entusiasmo	Carece de apego por la institución, solo es su sitio de trabajo	Su actividad es monótona, no le pone entusiasmo	No tiene apego por lo que hace estudio educación, sin vocación de servicio
2	No trata mal a los niños, pero tampoco es cariñosa	Atiende a sus colegas con respeto, pero comparte muy poco con ellos.	Siempre dice que no le gustan las reuniones, que es una pérdida de tiempo	Es poco comunicativa, muy introvertida	No es cariñosa con los niños. Los trata como si fueran adultos
3	Su actitud es muy individualista	Permanece en el aula, haciendo su trabajo pero tiene poco contacto con los colegas	Manifiesta que no le gusta conversar mucho con los colegas porque surgen muchos chismes	A la hora de salida se retira inmediatamente sin disponer un poquito de tiempo para compartir	Es inexpresiva y solamente habla cuando tiene que responder a alguien. Es poco comunicativa
4	Cumple con todas las actividades inherentes a su cargo, pero no es emprendedor	Cumple a cabida con su trabajo, en el sentido estricto pero no motiva a los alumnos	No manifiesta entusiasmo ni transmite alegría a los niños	En algunas ocasiones es muy exigente, muy estricta. A veces los niños se asustan cuando les llama la atención	No es comunicativa ni demuestra optimismo, cumple sus actividades en forma muy estricta
5	No manifiesta interés por lo que hace, solo lo hace porque es su deber	Su actitud es negativa, ya que no motiva a los niños a trabajar con alegría y entusiasmo	El ejemplo que les da, con su actitud es realizar la actividad, porque tienen que hacerlo, pero no con interés	Planifica todas las actividades y cumple eso al pie de la letra, sin tomar en cuenta las situaciones que se presenten	No utiliza las situaciones eventuales que se presentan para sacarle provecho

Fuente: Pontes, M. (2007)

Cuadro 5. Observación Temporal: Sujeto N° 4

Días Conducta Observada	SUJETO N° 4				
	1	2	3	4	5
1	Trabajo con medio entusiasmo, motiva a los niños	Busca que todos participen	Les asigna actividades que desarrolla su creatividad e iniciativa	Les da palabras de aliento cuando el trabajo no le sale bien	Lo ayuda para que realicen la actividad
2	Es amable con los docentes y cariñosa con los niños	Tiene características de líder. Organiza actividades con los colegas	Atiende muy bien a los representantes y trata a los niños con medio cariño	Es entusiasta y participa en todas las actividades de la escuela	Enseña a los niños a tratar a las personas con respeto y cariño
3	Actúa como parte del grupo. Ayuda a todo el que puede	Considera los colegas como sus amigos y los ayuda en lo que puede	Demuestra que los problemas de la escuela le importan, se preocupa por la solución	Trabaja en la escuela con amor, como si fuera su propia casa	Tiene sentido de pertenencia con la institución
4	Es emprendedora, propicia actividades diferentes en los alumnos	Despierta entusiasmo en los niños para que realicen sus actividades	Los motiva con juego y canciones antes de empezar las actividades	Los induce a que participen hagan preguntas y den respuestas a sus compañeros	Demuestra alegría y entusiasmo para el desarrollo de las actividades
5	Prepara material para traer a la escuela para que los niños trabajen	Los motiva manifestándole la importancia de lo que están aprendiendo	Les enseña la utilidad práctica de cada cosa que aprenden	Los lleva hacia un aprendizaje significativo trata de que entiendan e interpreten sin memorizar	Da la clase con entusiasmo y alegría para que los niños se interesen

Fuente: Pontes, M. (2007)

Cuadro 6. Observación Temporal: Sujeto N° 5

Días Conducta Observada	SUJETO N° 5				
	1	2	3	4	5
1	Demuestra poco amor por lo que hace. Lo hace porque lo tiene que hacer	Es muy poco emotiva hace bien su trabajo, pero le falta el toque personal	No actúa con apego a su actividad, lo hace como su obligación	Demuestra poco entusiasmo por lo que hace	Solamente hace lo que tiene que hacer, pero con poco amor por su trabajo.
2	No propicia encuentros con los colegas. Se retira de la escuela inmediatamente al finalizar la jornada	Trata bien a los niños pero no es cariñosa	No se identifican con los colegas, es introvertida y poco comunicativa	Los niños de muestran que le tienen miedo no los forma en cuenta para la planificación de las actividades	Solo se realizar las actividades que ella propone
3	No demuestra sentido de pertenencia con la escuela	Cumple con su trabajo en su horario pero no es colaboradora	Su sentido de pertenencia es de muy bajo nivel. Hace su trabajo solamente, no colabora con otras cosas	Su actitud, en relación al sentido de pertenencia es negativa. No demuestra interés por lo que hace	Cumple a cabalidad con sus actividades, pero no participa en las actividades del grupo. Siempre tiene una excusa
4	A veces propicia actividades extraordinarias con sus alumnos, como limpieza y decoración del salón	Cuando propicia una actividad extraordinaria lo hace para cumplir con un objetivo	Es pasiva y no emprende actividades diferentes. Sus actividades son para el logro de objetivos de aprendizaje	Necesita ser más optimista y creativa para motivar a los niños	No propicia la participación voluntaria de los alumnos. Les indica actividades a realizar
5	Cumple con su actividad, pero no demuestra medio interés	No trata de estimular a los niños para que actúen en forma creativa	Su actividad es estrictamente lo que planifica	No permite interrupciones de los alumnos tienen que esperar que ella termine para poder opinar	Hay poca motivación para la participación de los alumnos

Fuente: Pontes, M. (2007)

En la observación temporal que se realizó a los docentes durante cinco (05) días, se recopilaron las siguientes anotaciones según las conductas observadas:

Sujeto N° 1: La docente N° 1, manifiesta poco amor y apego por la actividad que realiza, en cuanto a la identificación afectiva, según lo observado es más acentuada con los niños y niñas, sin embargo con los colegas y los representantes se manifiesta muy poco. Con respecto a la pertenencia al grupo, es introvertido y comparte muy poco. En lo que se refiere a su actitud no manifiesta ser emprendedor y optimista, se limita a cumplir con sus obligaciones, tampoco manifiesta energía e interés solo lo hace para cumplir con su obligación. De acuerdo a las anotaciones aquí presentadas se puede concluir que este docente tiene un nivel muy bajo de sentido de pertinencia.

Sujeto N° 2: Esta maestra si manifiesta amor y apego, así mismo demuestra identificación afectiva con los colegas y los representantes y posee un alto sentido de pertenencia a su grupo, es emprendedor y optimismo y realiza su trabajo con interés.

Sujeto N° 3: El docente N° 3, durante su actuación demostró poco amor a su actividad, lo hace porque es su obligación, no es cariñosa con los niños, es individualista, a pesar de que cumple con su trabajo no demuestra interés y emoción al hacerlo. Este docente tiene un sentido de pertenencia muy bajo con respecto a la organización donde trabaja.

Con respecto al docente **N° 4** manifiesta entusiasmo, amabilidad, cooperación, es emprendedora, lo que demuestra un alto sentido de pertenencia con la institución.

En cuanto a la actuación del **docente Nº 5**, se puede observar, poca pertenencia con su trabajo y con la institución, ya que demuestra poco interés por lo que hace, cumple estrictamente con su trabajo, pero no comparte con el grupo en algunas oportunidades propicia actividades grupales con los alumnos dentro del aula.

El resumen de las observaciones se pudo observar que dos (02) docentes tienen un sentido de pertenencia alto con la institución, mientras que los otros tres (03), lo tienen en un nivel muy bajo.

Según Formanchuck (2005), el sentido de pertenencia se refiere a la apropiación del individuo y del colectivo en cuanto a los valores, misión y visión de la institución, que se manifiesta en el orgullo y la identificación afectiva con el ser, hacer y sentir de todos los miembros de la organización.

Así mismo, Fernández (2002), expresa que pertenencia es la capacidad de la persona de compartir el mismo carisma, la misma identidad con otras personas y de entregarse, simultáneamente a la misma misión con amor y con alegría porque se siente esa misión como propia.

Observación de Eventos

Para la presentación de los resultados de la observación de eventos, se preparó igualmente una matriz de doble entrada, que contiene el número asignado a cada sujeto, y por la otra los tres eventos que se observaron de forma no estructurada, es decir, no se establecieron indicadores, sino que se tomaron en cuenta las conductas más resaltantes de cada sujeto en el transcurso de la actividad. Así mismo, se presentan a continuación los cuadros correspondientes a cada uno de los sujetos observados, identificados con un número.

Cuadro 7. Observación de Eventos Sujeto N° 1

Sujeto Eventos	Sujeto N° 1
Fiesta de Navidad del Personal Docente	No asistió a la fiesta de navidad, posteriormente se le pregunto el motivo y manifestó que ese día había tenido molestar de gripe, fiebre y dolor de cabeza.
Fiesta de Navidad de los alumnos	En la fiesta de navidad de los alumnos, su actitud fue positiva, planifico conjuntamente con los representantes la colaboración que iban a traer cada uno. Durante la actividad trató de entusiasmar a los niños con bailes y canciones, y trató de que todos participaran.
Reunión de Padres y Representantes para la Evaluación	En esta reunión dio muestras de haber llevado una buena evaluación, al final atendió a los representantes que solicitaron entrevistas individuales. Demostró que cumple con su trabajo, pero se limitó a eso. No propició ni motivo a los representantes para que opinaran o hicieran aportes respecto ala forma de evaluar.

Fuente: Pontes, M. (2007).

Cuadro 8. Observación de Eventos Sujeto N° 2

Sujeto Eventos	Sujeto N° 2
Fiesta de Navidad del Personal Docente	Fue una de las que planificó esta actividad, conjuntamente con otros docentes, durante la fiesta se mostró muy activa y entusiasta, organizó juegos y motivó a los demás docentes a participar, al finalizar la fiesta propuso que recogieran las cosas entre todos. Tiene características de líder.
Fiesta de Navidad de los alumnos	Fue una fiesta muy bonita, con los niños y sus representantes. Todos llevaron su colaboración. Llevó un San Nicolás para repartirle regalos a los niños (regalos que le llevó cada representantes). Consiguió colaboración con la Alcaldía del Municipio para presentar payasos. Demostró ser muy activa y poseer iniciativa.
Reunión de Padres y Representantes para la Evaluación	En la reunión de representantes al igual que en las actividades anteriores demostró características de líder, motivó a los representantes a que participaron e hicieran sugerencias para mejorar el proceso. Ofreció atención individualizada a los representantes que lo solicitaron después de la reunión. Atiende muy bien a los representantes, se nota que la aprecian y confían en ella.

Fuente: Pontes, M. (2007)

Cuadro 9. Observación de Eventos Sujeto N° 3

Sujeto Eventos	Sujeto N° 3
Fiesta de Navidad del Personal Docente	Durante toda la actividad se mantuvo sentada conversando con otra colega, no participó en los juegos, ni en ninguna de las actividades que se hicieron en la fiesta, solamente se limitó a estar presente. Aportó su colaboración de acuerdo a lo planificado. Fue una de las primeras que se retiró.
Fiesta de Navidad de los alumnos	En la fiesta de navidad de los niños, al igual que el resto de sus actividades, demostró poca iniciativa y entusiasmo. Preparó la fiesta, sugirió juegos a los niños pero sin su participación, únicamente les indicaba lo que iban a hacer. No propició la participación de los representantes, los pocos que asistieron se mantuvieron sentados, solamente ayudaron con la merienda.
Reunión de Padres y Representantes para la Evaluación	En la reunión les hizo varias observaciones a los representantes acerca de las actitudes de los niños pero en forma general. Luego procedió a entregar los informes de evaluación a los representantes y dio por terminada la reunión, atendió algunos representantes en forma individual porque ellos se lo solicitaron.

Fuente: Pontes, M. (2007)

Cuadro 10. Observación de Eventos Sujeto N° 4

Sujeto Eventos	Sujeto N° 4
Fiesta de Navidad del Personal Docente	Participó activamente, en los juegos, chistes y en todas las actividades que se hicieron en la fiesta de navidad. Les regaló a todas las maestras un poquito de caramelos en unas cestitas de foamy elaboradas por ella. Colaboró al final en el aseo del local, ya que fue un local prestado en una casa de familia (la casa de una de las docentes)
Fiesta de Navidad de los alumnos	La fiesta de navidad de los niños fue muy bonita, hubo piñata, comida y chucherías con la colaboración de los representantes. Logró que estos asistieron y además de su colaboración para la fiesta, colaboraron atendiendo a los niños y al final aseando el aula, ya que allí se hizo la fiesta.
Reunión de Padres y Representantes para la Evaluación	Esta docente manifiesta una gran capacidad de dominio de grupo, les da participación y cuando se dispensan retoma el tema que están tratando. Lo incitó a que planearan los problemas de sus hijos al grupo, ya que así se pueden evaluación ayudar unos con otros.

Fuente: Pontes, M. (2007)

Cuadro 11. Observación de Eventos Sujeto Nº 5

Sujeto Eventos	Sujeto Nº 5
Fiesta de Navidad del Personal Docente	En la fiesta de navidad del personal docente, se incorporó al grupo y participó en todas las actividades, pero se retiró muy temprano, alegando problemas de salud de su mamá.
Fiesta de Navidad de los alumnos	Preparó la fiesta de los niños, sin embargo los niños se observaban poco entusiasmados, sentados. No organizó juegos para que ellos se divirtieran y los pocos representantes que acudieron se retiraron temprano con sus hijos. La fiesta duró solamente una hora y cuarenta y cinco minutos.
Reunión de Padres y Representantes para la Evaluación	En la reunión de padres y representantes hubo muy poca asistencia. La maestra les dio la información y les entregó las hojas de evaluación y todos se retiraron. Se quedaron tres (03) representantes que querían hablar con ella y los atendió de manera individual.

Fuente: Pontes, M. (2007).

Observación de Eventos

Se observó la conducta de estos cinco (05) docentes en tres eventos:

- Fiesta de Navidad del Personal Docente
- Fiesta de Navidad de los Alumnos
- Reunión de Padres y Representantes para la Evaluación

El docente Nº 1, alego enfermedad para no asistir a la fiesta de navidad del personal docente, con respecto a la fiesta de los niños asumió una conducta muy positiva, para la planificación y durante el desarrollo de la actividad. En la reunión con los representantes demostró haber realizado un

buen proceso de evaluación, no propició la participación de los representantes.

El **docente Nº 2**, en los tres eventos manifiesta características de liderazgo, motivación y participación. Los representantes la aprecian y confían en ella.

El **docente Nº 3**, participa muy poco en las actividades del grupo, en la fiesta de los niños les indicó algunos juegos pero sin participar. Igualmente en la reunión de representantes no propició su participación, al final atendió algunos en forma individual porque lo solicitaron.

El **docente Nº 4**, manifestó durante los tres (03), eventos una actitud muy positiva, tanto en la reunión de los docentes como en la fiesta de los niños así como también en la reunión con los representantes.

El **docente Nº 5**, por su parte demostró que le gusta poco compartir con los colegas. Organizó la fiesta de los niños, pero estaban aburridos, y se terminó temprano. En la reunión con los representantes se limitó a informar acerca de la evaluación de los niños.

En esta observación de eventos se mantiene la tendencia de la observación temporal. Hay dos (02) docentes que actúan en forma corporativa, que asumen su trabajo con cariño, y lo hacen lo mejor que pueden, mientras que hay tres (03) docentes con muy poco sentido de pertenencia y que cumplen con sus actividades por obligación.

Al respecto, Lascano (2003), afirma que el grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos se consolidan mediante el sentido de pertenencia. La interpretación del sentido de pertenencia de los

docentes tiene como base los planteamientos humanísticos de la orientación y la satisfacción de necesidades.

Por otra parte, Cuesta (2004), agrega que en los centros donde no hay unidad, donde no es buena la atención a los trabajadores, el sentido de pertenencia tiende a decrecer.

Entrevista Estructurada

Las respuestas de los informantes claves (05), fueron presentadas igualmente en una matriz de doble entrada, que indica por una parte la pregunta formulada y por otra parte un resumen de la respuesta dada por el entrevistado a cada una de las preguntas.

Cuadro 12. Pregunta Nº 1

Pregunta Sujetos	¿Explique brevemente lo que usted entiende por “Sentido de Pertenencia”?
Nº 1	Yo creo que es el que uno actúe como si la escuela le pertenece.
Nº 2	El sentido de pertenencia se refiere a que uno se sienta como parte integrante de la escuela, y que en alguna forma está le pertenece, porque de la actitud de las personas depende su funcionamiento.
Nº 3	No tengo muy claro ese concepto, pero me parece que es el sentirse dueño de algo, sentir que le pertenece.
Nº 4	Pertenencia es sinónimo de propiedad. Cada uno cuida sus propiedades y busca su mejoría y crecimiento. Eso deben sentir los docentes con respecto a la escuela, como si fuera de su propiedad y quieren que mejore.
Nº 5	El significado estricto de la palabra se refiere a pertenecer. El docente debe actuar como una parte importante porque pertenece a la institución y su comportamiento hace que funciones mejor o peor.

Fuente: Pontes, M. (2007)

Cuadro 13. Pregunta Nº 2

Pregunta Sujetos	¿Cómo considera usted su sentido de pertenencia con respecto a la institución donde presta sus servicios: Elevado_____ Medio_____ Bajo, explique por qué?
Nº 1	Medio: yo no actuó como si la escuela me pertenece de untado hay muchos factores que lo llevan a uno a eso, a veces la actitud del director, los reclamos de los representantes, la indisciplina de los alumnos hacen que uno se ponga indiferente.
Nº 2	Elevado: me gusta mucho mi trabajo y me gusta hacerlo bien, porque así estoy contribuyendo a que la escuela cumpla con sus objetivos.
Nº 3	Medio: hay muchos factores que influyen en el sentido de pertenencia y uno muy importante es sentirse bien allí, y a veces uno tiene un problema y solicita un permiso y se lo niegan o tiene un problema con los directivos y entonces uno piensa: ¿Si ellos no me ayudan a mí porque yo me voy a sacrificar por la escuela?
Nº 4	Elevado: siento que estoy trabajando en una escuela a la que quiero mucho, me siento parte de ella, y siento que es mí responsabilidad que todo salga bien. Si todos pensamos igual, la escuela funcionará a la perfección.
Nº 5	Medio: hay muchas y diversas situaciones, yo creo que si uno cumple bien con su trabajo, cumple con su deber lo está haciendo bien. Uno muchas veces no puede participar como requiere la dirección en actividades extraordinarias, porque uno tiene otros compromisos: familiares, de estudio, entre otros.

Fuente: Pontes, M. (2007)

Cuadro 14. Pregunta Nº 3

Pregunta Sujetos	¿Cuáles son las causas que lo han llevado a ese nivel en su sentido de pertenencia con la institución?
Nº 1	Yo creo que para uno sentirse bien en un sitio tienen que tratarlo bien y yo siento que a los directivos no les interesa como una persona que tiene problemas, que tiene fallas, sino solamente soy una maestra de la escuela.
Nº 2	Yo creo que es por mi modo de ser, que me gusta un trabajo y me siento bien trabajando con niños.
Nº 3	Yo creo que mi sentido de pertenencia con la escuela está en buen nivel, ningún extremo es bueno. No puedo sentirme dueña de la escuela porque hay muchas cosas que escapan de mi control, pero tampoco quiere decir que no me importa.
Nº 4	A mí me parece que mi nivel de sentido de pertenencia se debe a que me gusta la educación y siento que mi trabajo produce beneficios cuando veo todas las cosas que los niños aprenden y observo sus cambios de conducta.
Nº 5	Yo creo que mi actividad no se valora como tal, solamente se toman en cuenta los errores, las faltas, pero las cosas positivas no se les da el valor que tienen para la buena marcha de la escuela.

Fuente: Pontes, M. (2007).

Cuadro 15. Pregunta Nº 4

Pregunta Sujetos	¿Cómo funcionan los canales de comunicación en los distintos niveles de la organización?
Nº 1	Yo creo que la comunicación debería funcionar mejor. Los directivos no reúnen al personal para pedirle opiniones, ni para que expongan sus problemas, sino solamente para transmitir informaciones y para darle órdenes.
Nº 2	La comunicación entre el personal es buena, ya que casi todos somos amigos, pero esa es la comunicación personal. Con respecto a la comunicación institucional, solamente cuando hay reuniones, pero la mayoría de las veces hablan los directivos para dar informaciones.
Nº 3	Hay poca comunicación institucional mientras que si hay bastante comunicación personal. Muchas veces llegan información del Municipio Escolar y los maestros no se enteran, porque la dirección no hace reuniones.
Nº 4	Se hacen muy pocas reuniones, se utiliza mucho las circulares, pero la circular es una comunicación en una sola dirección: de superiores a subalternos. Se debería toma en cuenta a los maestros para la toma de decisiones.
Nº 5	Los directivos visitan muy poco las aulas. Yo creo que para que exista una buena comunicación deben atender a los docentes en forma individual, para darle orientaciones y proponerles actividades en el aula y asesorarlo en el trabajo.

Fuente: Pontes, M. (2007)

Cuadro 16. Pregunta Nº 5

Pregunta Sujetos	¿Cómo actúan los Directivos para la motivación al trabajo productivo de los docentes?
Nº 1	Lamentablemente, los directivos no motivan a los docentes para el trabajo productivo. No hay ningún tipo de recompensas, ni reconocimiento. Solo existe el cumplimiento como una obligación inherente al cargo.
Nº 2	Existe poca motivación por parte del personal directivo. Se pretende que las personas cumplan con su trabajo únicamente porque es su deber, y muchas personas requieren de estímulos, y no solamente de control.
Nº 3	Los directivos de la escuela, a pesar de que tiene buenas relaciones con todo el personal, solamente tratan de lograr el cumplimiento del trabajo mediante los controles de asistencia planificación y desarrollo de actividades.
Nº 4	El rendimiento de los docentes depende de la automotivación y de la convicción que cada uno tenga de que su trabajo es importante. No hay ningún otro estímulo, además del deseo de cumplir con el deber.
Nº 5	No hay ningún tipo de motivación. Los directivos se limitan a exigir recaudos, planificación y cumplimiento de las mismas, en atención a las obligaciones de cada uno.

Fuente: Pontes, M. (2007)

Cuadro 17. Pregunta Nº 6

Pregunta Sujetos	¿Cuál es el procedimiento que se utiliza para tomar las decisiones hacia la solución de los problemas de la institución?
Nº 1	El personal directivo generalmente toma las decisiones y se le informa al personal los cambios, mediante una circular o se hace una reunión.
Nº 2	Depende del tipo de problema. En algunas ocasiones, cuando el caso lo requiere se hace reunión con los docentes, o con todo el personal, para discutir la posible solución.
Nº 3	Generalmente la dirección toma las decisiones, se reúne al personal para discutir la decisión, y es posible que esta sea modificada en base a las opiniones de todos.
Nº 4	Eso es relativo, de acuerdo al problema que se presente. La mayoría de las veces se hacen reuniones con todo el personal, otras veces con los representantes, para escuchar ideas y aportar soluciones.
Nº 5	Se le pregunta a la gente, se le pide su opinión, se hacen reuniones para estudiar el problema y buscar la posible solución.

Fuente: Pontes, M. (2007).

Cuadro 18. Pregunta Nº 7

Pregunta Sujetos	¿Cómo cree usted que se elevaría el nivel de sentido de pertenencia dentro de la institución?
Nº 1	Yo creo que el sentido de pertenencia se estimula mediante la motivación, la participación y la satisfacción en el trabajo.
Nº 2	El sentido de pertenencia se eleva cuando la gente se siente comprometida con la institución donde trabaja, y que su aporte es importante.
Nº 3	El nivel de sentido de pertenencia depende de cómo se siente cada quien, si esta contento y satisfecho con lo que está haciendo y si se siente bien en la escuela.
Nº 4	Si una persona trabaja únicamente por obligación, por el sueldo que está devengando, no tiene sentido de pertenencia, es decir, que para esa persona la institución únicamente representa la manera de subsistir, y ahí no hay sentido de pertinencia.
Nº 5	Cuando se trabaja en una institución, es necesario sentirse que se es una parte importante, y que el logro de los objetivos de la escuela, depende de lo que cada un haga.

Fuente: Pontes, M. (2007).

Cuadro 19. Pregunta Nº 8

Pregunta Sujetos	¿Qué entiende usted por cultura organizacional?
Nº 1	Son las costumbres y normas que rigen en una institución, la forma de tratar a los subalternos, tomarlos en cuenta, discutir los problemas, motivarlos.
Nº 2	Yo creo que se refiere a la manera particular de hacer las cosas en cada institución, específicamente como se toman las decisiones como se resuelven los problemas como se trata al personal, si se les toma en cuenta, si se motivan.
Nº 3	Toda organización tiene sus normas y procedimientos, yo creo que eso es la cultura organizacional.
Nº 4	En atención a la cultura organizacional el personal puede estar satisfecho o insatisfecho, del nivel de satisfacción que tengan dentro de la organización dependerá su actitud favorable o desfavorable hacia la institución.
Nº 5	La cultura de una organización son las costumbres y la manera de hacer las cosas. El director debe buscar que el personal se sienta contento y motivado hacia el trabajo.

Fuente: Pontes, M. (2007).

Cuadro 20. Pregunta Nº 9

Pregunta Sujetos	¿Cómo influye la cultura organizacional en el Desarrollo de su Sentido de Pertenencia?
Nº 1	De la cultura organizacional dependerá que el personal desarrolle un elevado sentido de pertenencia
Nº 2	A mi me parece que la cultura de la organización depende el nivel de sentido de pertenencia, ya que la cultura es la que determina el nivel de satisfacción y por ende la actitud del personal.
Nº 3	Si el sentido de pertenencia es insuficiente, significa que la cultura organizacional no es la más adecuada, en atención a las necesidades e intereses del personal, que como todo ser humano requiere sentirse bien en la escuela.
Nº 4	Cuando el director es autócrata y no toma en cuenta a la gente que lo rodea, la gente no trabaja a gusto, no hay sentido de pertenencia porque sus necesidades no se toman en cuenta, ni se le ayuda cuando tiene algún problema.
Nº 5	El sentido de pertenencia depende del tipo de gerencia, es decir, como el gerente trata a su personal, si la gente se siente satisfecha trabajará con más interés y aumenta su rendimiento.

Fuente: Pontes, M. (2007).

La entrevista estructurada, realizada en base a nueve (09) preguntas arrojó los siguientes resultados:

1. En mayor o menor conocimiento, todos tienen, aunque sea una idea de lo que es el sentido de pertenencia.
2. En cuanto al nivel de sentido de pertenencia, se mantiene la misma proporción, que la detectada en las observaciones. Es decir, que según su propia opinión tres docentes dicen tener un sentido de pertenencia “medio”, mientras que dos docentes manifiestan que es “elevado”.
3. Con respecto a las causas, una alega que siente que su actividad no se valora, otra docente expone que no la tratan como ella lo desea. Pero en esta pregunta, los docentes que han demostrado un alto nivel de sentido de pertenencia se debe a su personalidad y vocación de servicio.
4. En cuanto a los canales de comunicación todos manifiestan que hay fallas en la comunicación institucional.
5. Igualmente con respecto a la motivación, todos manifestaron que hay muy poca.
6. Con respecto a la toma de decisiones, manifiestan que son unilaterales, la dirección toma de decisión y procede a informar al personal la decisión tomada solamente dos (02) docentes manifestaron que se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones.
7. En cuanto a la forma de elevar el nivel de sentido de pertenencia, todos están de acuerdo en que se logra en la medida en que la gente se sienta bien y esta satisfecha con su trabajo.
8. En cuanto al concepto de cultura organizacional, todos están de acuerdo en que son las normas y costumbres que allí se utilicen para tratar al personal.
9. Todos están de acuerdo en que para elevar el sentido de pertenencia, se debe implantar una cultura organizacional que promueva la satisfacción laboral del personal.

Al respecto, Robbins (1997), define la cultura organizacional como aquella que se refiere a un sistema de significados compartidos dentro de

una organización y que, determina en mayor o menor grado, como actúan los empleados.

Es importante señalar que la cultura organizacional tiene una serie de funciones.

Según Marcvan (2001), se pueden resumir de la siguiente manera:

- Señala diferencias con las demás organizaciones.
- Confiere un sentido de identidad.
- Facilita la generación de compromiso.
- Refuerza la estabilidad del sistema social.

Todos los resultados que arrojaron las técnicas e instrumentos aplicados para recabar la información necesaria indican que el nivel de sentido de pertenencia de los miembros de la organización que fueron observados y entrevistados. Le puede mejorar si hay cambios en la cultura de la organización hacia la búsqueda de la satisfacción personal de los docentes que allí laboran.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la Revisión Bibliográfica

Las principales bases teóricas del sentido de pertenencia reposan en la teoría de jerarquización de las necesidades de Maslow y las teorías de afiliación a grupos de McClelland y los postulados modernos de Clima Organizacional y Cultura Organizacional.

La gerencia debe garantizar a la organización un personal productivo y proporcionar las condiciones que generen el deseo y capacidad para que realicen su mejor esfuerzo en el trabajo. El comportamiento de las personas depende de múltiples factores tales como percepciones, valores, actitudes, personalidad, motivación, entre otros y factores externos tales como el ambiente y el clima organizacional.

El establecimiento de la visión organizacional que aglutina voluntades en torno a un proyecto institucional, también es un reto para el liderazgo gerencial ya que implica la utilización de la cultura organizacional, que representa un sistema de significados compartidos y que determina como actúan sus miembros. Al respecto se puede concluir que la cultura organizacional no se impone, sino que se desarrolla durante el curso de la interacción social.

De la Investigación de Campo

Emitiendo los resultados del diagnóstico del panorama cultural y conductual de los Docentes de la U.E. Santiago F. Machado del Estado

Carabobo, se enfatiza la insatisfacción y pronóstico de un rendimiento laboral poco efectivo, que trae como consecuencia desajustes institucionales.

Existe poca correspondencia entre la cultura organizacional de la institución en estudio y lo propuesto teóricamente, lo que lleva a la reflexión de que los educadores, no tienen un máximo nivel de desempeño laboral, debido a su insatisfacción personal con su sitio de trabajo.

Los gerentes educativos de la institución no atienden las individualidades de su personal, es decir, no existe una cultura organizacional favorable hacia el tratamiento de las personas que allí laboran.

Recomendaciones

En virtud de las conclusiones presentadas surge como única recomendación la apremiante necesidad de comenzar a poner en práctica, en la U.E. Santiago F. Machado un modelo de cultura organizacional, fundamentado en una gerencia Educativa Moderna, hacia una organización con visión de futuro, donde la cooperación, la confianza y la cohesión actúen como factores de desarrollo del sentido de pertenencia de los docentes que allí laboran, a fin de alcanzar una óptima calidad y productividad en el logro de los objetivos de la Educación establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), y la Ley Orgánica de Educación (1986) y en tal sentido, se presentan lineamientos para el logro de tal fin.

En tal sentido, en el Capítulo VI de este trabajo se presentan los lineamientos que debe seguir el personal directivo de la institución para generar el desarrollo del sentido de pertenencia de los docentes que allí laboran.

CAPÍTULO VI

LINEAMIENTOS TEÓRICOS QUE PERMITAN LA GENERACIÓN Y DESARROLLO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LA U .E. “SANTIAGO F. MACHADO”, EN EL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO

Presentación

Las organizaciones actuales se ven en la necesidad de enfrentar un sin número de problemas, producto de los cambios que se están dando en todos los órdenes, que van desde cambios en la estructura económica, social, política hasta educativa, lo cual evidencia la necesidad de contar con un personal preparado y sobre todo, con una visión de la gerencia que permita administrar con eficiencia y asegure la supervivencia de la organización. Estos cambios están incidiendo significativamente en la productividad de nuestras instituciones y plantea la necesidad de que la gerencia adquiera conciencia que el desempeño afecta la productividad y las estrategias que se deben implementar para elevar el nivel de sentido de pertenencia de los miembros de la organización. La manera adecuada de gerenciar en cualquier organización, debe ser orientada por ciertos aspectos, al respecto Drucker (1998), establece lo siguiente:

Todo gerente debe tener en cuenta la claridad en la misión de la empresa; fijación de objetivos y metas; liderazgo del gerente; rediseño del trabajo con base en la información; utilización de las capacidades y habilidades de los trabajadores; capacitación y mejoramiento continuo; evaluación del desempeño tanto de los trabajadores como de los gerentes, con relación al logro de metas; modificación de comportamiento y hábitos que inciden en la productividad sobre la base de la cultura organizacional; establecimiento de controles de medición de la productividad; trabajo en equipo; apoyo a la innovación; adaptación a los nuevos cambios (p. 345).

Toda gerencia debe conocer y tener claridad de la misión de la organización, por cuanto sobre esa base se fundamenta todo el quehacer de la misma. Puede decirse que la misión constituye el marco de referencia que se debe utilizar para fijar los objetivos y metas de la institución u organización. Establecimiento de metas brinda direccionalidad al comportamiento y permite establecer las prioridades. “La fijación de metas es un proceso continuo y a fin de evitar estancamientos y derrota, debe tener un componente de variedad” (Drucker, 1998, p. 232).

El gerente al fijar metas está brindando la estructura que requiere el trabajador para la ejecución de actividades que amerite la organización. La eficacia del líder gerencial radica, por una parte en analizar, definir y clarificar la misión y, por la otra, en fijar las metas, las prioridades, las normas y ser consistentes con estas, es decir, cumplir y hacer cumplir lo establecido, dentro de un marco de flexibilidad, más no de productividad.

En toda organización se debe tener claro, que el liderazgo del gerente, supone trabajo, compromiso, un alto grado de responsabilidad, congruencia entre los valores, creencias y comportamiento. En otras palabras, que lo que se predique, se practique. Los gerentes de hoy, deben reflexionar acerca de cómo están desempeñando su rol dentro de la organización por cuanto muchas veces consideran su cargo más que una responsabilidad, una posición que le brinda ventajas, olvidando que es el mayor responsable de la eficiencia de su desempeño y el de sus subalternos, del logro o no de objetivos y metas, en consecuencia influye en los niveles de productividad que se alcancen.

En las diversas organizaciones, para lograr un mejor desempeño del trabajo, la gerencia debe brindar programas no sólo de capacitación, sino de mejoramiento continuo de aquellas tareas que ya se manejan y que rinden

beneficios por cuanto la capacitación continua es un requisito para incrementar la productividad, ya que estimula el sentido de pertenencia.

A partir del conocimiento la gerencia puede introducir, mejorar y motivar al personal en el manejo que el mismo trabajador tiene de su tarea. Quién mejor que el empleado para proponer mejoras y cambios en las actividades laborales, con miras al mejor desempeño y productividad.

Los directivos o gerentes tienen la responsabilidad de motivar a su gente, influyendo en su forma de pensar, logrando el compromiso y haciéndoles copartícipes de sus ideas. Thornton (2002) afirma “una persona que esté altamente motivada y comprometida, superará el desempeño de diez personas que únicamente tengan un interés pasivo en una tarea dada” (p. 85). Por tal motivo, aquellas personas que ocupan puestos gerenciales, deben desarrollar su habilidad y destreza para establecer las condiciones propias de un ambiente que incentive adecuadamente el trabajo productivo, el compromiso laboral requerido ante los nuevos cambios que han de ocurrir, y que se sientan como un recurso necesario de la organización.

Es importante que la gerencia tome previsiones necesarias para indagar y escuchar a su personal, por cuanto ellos mismos brindan la clave para ser estimulados. Ante ese planteamiento, Rodríguez (1998), considera:

Es imposible de complacer a todos, no obstante debe tenerse presente que la misma organización genera múltiples incentivos y amerita una gerencia que los aplique adecuadamente, sin perder de vista que en un proceso continuo y variable, debe estar en constante revisión, para ser correlacionado con las necesidades de la institución, empresa u organización (p.378).

Dada la influencia ejercida por los gerentes sobre el desarrollo del sentido de pertenencia, es importante que éstos expresen con la claridad,

que se espera de la gente y además develen el entusiasmo, interés y compromiso.

Otro aspecto importante para incentivar el trabajo productivo, es el reconocimiento sincero y el reforzamiento positivo de la autoconfianza, las cualidades, conocimientos y destrezas de los docentes. Thornton (2002), asegura "...el incremento de la autoconfianza conlleva el deseo de enfrentar riesgos y de aceptar tareas desafiantes" (p. 67). Los gerentes educacionales que estimulan al grupo, que los defienden cuando fracasan, crean un entorno donde los problemas se ven como oportunidades y tareas laborales desafiantes que se aceptan y se persiguen con confianza, entusiasmo y orgullo.

En cualquier institución u organización educativa, el gerente debe desarrollar una visión estratégica y la captación y para introducir variaciones en el entorno, por cuanto, éstas apuntalan los cambios a efectuarse en el marco organizacional, incluyendo tarde o temprano a la productividad. Todo gerente escolar debe tener, así mismo no sólo capacidad analítica para comprender las situaciones y acontecimientos de la organización, sino habilidad para aplicar estrategias administrativas correspondientes.

Por lo tanto, en una institución escolar se requieren gerentes poseedores tanto de habilidades analíticas, como de actitudes que le permitan ejercer y comprender la naturaleza de su rol, lo cual lo ayudará a reconocer los factores intervinientes en el ambiente interno y externo, ya que pueden influir a nivel de la productividad de la institución, de los trabajadores educacionales y del propio quehacer docente.

La gerencia debe reconocer la importancia de la acción educativa de los trabajadores educativos en el proceso de la productividad y crear las

posibilidades de un mayor acercamiento con los mismos, a través de mecanismos que faciliten la participación y el compromiso en pro de un mejor rendimiento y mayores niveles de productividad.

En síntesis, el gerente debe propiciar un clima caracterizado por la existencia de canales de comunicación ascendentes, descendentes y laterales, que faciliten la participación del personal en la planificación de los objetivos, en el mejoramiento de los procedimientos de trabajo y evaluación del mismo, en fin que dirija y facilite la interdependencia, la retroalimentación entre los diversos subsistemas de la organización, con el objeto de alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

En relación con todo lo planteado, en el presente trabajo de investigación y con base en los resultados del diagnóstico, se presentan lineamientos teóricos dirigidos al personal directivo de la U.E. “Santiago F. Machado”, a fin de que generen y desarrollen el sentido de pertenencia en los docentes que allí laboran.

Propuesta de lineamientos teóricos

Objetivos

- Presentar lineamientos teóricos a los Gerentes Educativos de la U.E. Santiago F. Machado”, que le permitan la generación y desarrollo del sentido de pertenencia de los docentes que laboran en esa institución.
- Proyectar los alcances de la generación y desarrollo del sentido de pertenencia en los docentes para el desempeño de su labor.
- Involucrar a los directivos de la U.E. Santiago F. Machado en la creación de nuevas y mejores oportunidades de crecimiento personal y profesional para los docentes de esa institución.

Justificación

Se viven momentos históricos de trascendental y profunda innovación, impulsado por un marco referencial acelerado y globalizante, los docentes son protagonistas en un nuevo milenio con interesantes expectativas en el ámbito socioeconómico, político y especialmente en el educativo, por lo que es necesario poner en práctica nuevos aprendizajes, basado en el constructivismo que los lleve a una acción educativa significativa.

Esta tarea está en manos de los docentes, y para lograr sus objetivos a cabalidad, se requiere la posesión de un elevado sentido de pertenencia con su actividad y con la institución donde prestan servicios. En estos momentos de transición, la tendencia que se presenta es provocar la reconfiguración de la cultura organizacional en las instituciones educativas, específicamente la U.E. “Santiago F. Machado” del Estado Carabobo.

Todo indica que la globalización, la competitividad, las relaciones laborales, la forma de producir, los requerimientos sociales, las economías emergentes y los fuertes cambios de la época, no se pueden adaptar a los viejos moldes, por ende, debe implantarse una nueva cultura organizacional.

Por tanto, la justificación se centra en la importancia que tiene para el desarrollo del sentido de pertenencias, la cultura organizacional implantada en a institución, y la trascendencia de dicha sentido de pertenencia en la actitud de los docentes en sus actividades y por ende del logro de los objetivos de una educación integral.

Lineamientos Teóricos

Desde una concepción epistémica el sentido de pertenencia comprende desde la epifanía del ser hasta lograr el alumbramiento de la realidad total. En una mirada crítica basada en un análisis epistemológico y desde una

visión ontológica se conceptualiza el concepto de pertenencia como una continua interacción del individuo con sus semejantes, coincidiendo con el modo de ser de las personas y el de hacer las actividades, utilizando elementos comunes que involucran los valores, necesidades y actitudes en una institución. En tal sentido, se pretende entonces, conformar una concepción globalizadora que permita hacer coincidir socialmente la parte humana del proceso educativo con la de pertenencia. El educador con alto sentido de esta cualidad debe conformar una conciencia crítica, globalizadora e integradora, y es, a través de la gerencia educativa, como se pudiera incluir socialmente a los individuos que forman parte del proceso educativo, con el propósito de desarrollar manera eficaz y eficiente todas las actividades y acciones educativas.

Características del Gerente Moderno que deben desarrollarse en la Unidad Educativa Santiago Machado.

La importancia de la gerencia moderna, de acuerdo con Robbins,(1997) radica en que esta es la vía que puede marcar la diferencia para obtener los beneficios que se desean; por eso, hoy, cobra mayor fuerza la función de dirigir y el valor de hacerlo adecuadamente, tiene la significación que le da la urgencia de superar la crisis económica y social, abordando los problemas en el marco de una realidad caracterizada con la insuficiencia financiera y la abundancia de materiales y humanos.

Los gerentes educativos deben asumir posiciones y acciones donde se manifieste de muchas maneras la distribución de la función gerencial y la participación de los subordinados en la toma de decisiones, como un medio para lograr que las personas se compenetren y estén satisfechas en sus actividades y en el logro de metas en el complejo mundo en que se vive.

Para lograr lo planteado anteriormente, los gerentes en general y educativos en particular deben poseer ciertos requisitos, que lo identifiquen en su rol:

- Poseer formación profesional básica en un campo definido del conocimiento, que le proporcione su aprendizaje cultural y profesional. Además de la capacitación en administración o especialización en el campo administrativo con estudios del desarrollo gerencial como disciplina.
- Poseer características innatas de dirigente que le permita establecer una filosofía denotadora de una visión y una misión compartida e internalizada por todos los integrantes de la organización.
- Instalar y seguir un programa específico para la administración de los cuadros gerenciales. Establecer sistemas de apoyo para respaldar como propios el programa de desarrollo gerencial.
- Establecer mecanismos de control de gestión con sentido de organización total coordinando la utilización de los recursos en base a objetivos y criterios estratégicos adecuados para encauzar en una misma dirección todos los esfuerzos e iniciativas, orientados al crecimiento integral de la organización.
- Orientación al logro, adaptabilidad cultural y responsabilidad social.
- Capacidad para construir compromisos y destrezas para influir y persuadir.

Si el gerente moderno dirigiéndolo hacia la optimización de la calidad y maneja la organización que está a su cargo, considerando gran parte de los requisitos señalados pasará a ser una gerencia efectiva, ya que, gran parte de las actividades serán planificadas y centradas en el individuo y los grupos que la conforman para que pueda reflejar valor y satisfacción en sus bienes, productos, servicios y recursos.

El Gerente Educativo

El gerente educativo está concebido para ejecutar el objetivo de su organización. A pesar que esta misión varía en función de las características del contexto donde actúe, existen responsabilidades que constituyen la esencia de su acción. Mali (2003) señala seis responsabilidades: “Incrementar el estado de la tecnología de la organización, perpetuar la organización, darle dirección a la organización, incrementar la productividad, satisfacer a los empleados y contribuir con la comunidad” (p. 86).

El director es el representante del Ministerio de Educación ante la comunidad y es responsable de establecer las buenas relaciones entre sus miembros y los demás sectores involucrados en el proceso educativo a fin de incorporarlos efectivamente a todas en el desarrollo del mismo.

Con relación a lo expuesto, González y Sánchez (2001), indican “...el gerente educativo debe ser capaz de aceptar las críticas y aprovechar los fracasos, como experiencia constructiva, tener fe en los hombres y demostrar un acentuado interés por los seres humanos” (p. 4). Por ello el director de Educación Básica, utilizará sus conocimientos de acuerdo a una situación determinada, buscando la solución acertada por una parte y por otra contrarrestar cualquier situación de incertidumbre que se presente en el desempeño de su rol. De igual manera, su acción gerencial estará dirigida a la prevención y planificación de los elementos indispensables para el funcionamiento adecuado del centro educativo que se dirige.

Requeijo y Lugo citados por Rico (1999), indican que “el director de Educación Básica requiere estar preparado académicamente tener, una clara conciencia profesional y un concepto muy riguroso de la colaboración y participación ciudadana” (p. 115). Según este autor, el directo como líder

cumple roles, para lo cual requiere de características especiales tales como: eficiencia organizativa, capacidad, inventiva e iniciativa, espíritu de equidad y rectitud profesional.

El director debe planificar sus actividades y al mismo tiempo, establecer formas de comunicaciones eficientes para poder mantener un control preciso del funcionamiento de su organización, de esta preparación dependerá el éxito de sus funciones directivas. También debe ser capaz para crear soluciones a un número imprevisto de situaciones, de tal manera que pueda orientar su gestión hacia el logro real de los objetivos de la institución escolar. Ahora bien, no todo debe estar centrado en solucionar problemas, sino que es necesario detectar a tiempo las causas que lo generan para establecer los correctivos, necesarios, por tanto, es imprescindible adelantarse a los hechos para poder generarles soluciones viables que brinden a la organización mayor productividad.

Un director evitará mostrar preferencias por planteamientos, disposiciones o prácticas que no se correspondan con los genuinos intereses educativos; lo contrario sólo generará malestar institucional ocasionando, a su vez conflictos innecesarios en el plantel. Debe claramente que un director ha de mantenerse incólume en el ejercicio de sus funciones administrativas y por ello tener un preciso conocimiento de su misión profesional, como funcionario, educador y ciudadano. Todo director debe cumplir con las condiciones antes señaladas, para dar cabal cumplimiento a sus deberes y atribuciones de una manera eficaz y eficiente de acuerdo con su visión y misión.

La función de un gerente educativo constituye un elemento determinante en el mejoramiento de la institución, es quien tiene la responsabilidad de ejecutar una supervisión continua y sistemática dirigida a

lograr el crecimiento personal y profesional del supervisado. El director dentro del plantel cumple un papel fundamental como líder y asesor en el cumplimiento de sus deberes y atribuciones, sin embargo, para cumplir con estas funciones es necesario que los directores de Educación Básica, posean habilidades gerenciales que permitan integrar al proceso educativo a todos los elementos humanos: docentes, alumnos, obreros, padres y representantes.

Por lo planteado anteriormente, Requeijo y Lugo (Ob. Cit.) mencionan entre las funciones del Director de Educación Básica las siguientes:

1. Establecer los objetivos deseados mediante un diagnóstico de la situación planteada;
2. Organizar la estructura administrativa para la consecución de dichos objetivos;
3. Conducir y supervisar las acciones previstas con el fin de dar cumplimiento a las mismas;
4. Lograr que el plantel funcione armónicamente;
5. Hacer que la información llegue a quien va dirigida;
6. Evitar períodos de presión, no debe sacrificar la eficacia irritándose y perdiendo el juicio;
7. Hacer funcionar el horario y cuando se realice algún ajuste temporal, todo estará previsto de forma que las repercusiones del cambio hayan sido anticipadas y tomadas las medidas oportunas. (p. 118).

Aparte de estas funciones, los directores de las instituciones educativas deben poseer el conocimiento técnico necesario para orientar el trabajo de sus subordinados hacia el logro de los objetivos trazados. La carencia de esta habilidad generará conflictos constantes, que van a en desmedro de la producción del plantel. Por todo lo expuesto anteriormente, para adquirir la jerarquía de gerente educativo y hacer un buen papel, se requiere de condiciones personales como el de estar consciente de que se debe poseer características especiales, con experiencia profesional, en constante actualización y con condiciones acordes con el trabajo que va a desempeñar.

La Productividad en las Instituciones Educativas

Sin entrar en un análisis especulativo, que ahora estaría fuera de lugar, es primordial recordar que la educación es una realidad tan antigua como el hombre mismo, mediante la cual la persona humana desarrolla sus potencialidades. La Educación es un proceso personal que depende de las condiciones y actividades del sujeto que se educa. Pero el hombre desenvuelve su vida en medio de un contexto social, en relación con los otros. Por esta razón la educación se encuentra condicionada por las características sociales en que se desenvuelve la vida humana.

En los actuales momentos, la educación está pasando por una transformación en cuanto a las estrategias metodológicas, que en mayor o menor grado están afectando a las instituciones educativas, pues la mayoría de sus gerentes no reúnen las condiciones gerenciales, para las exigencias de fin de siglo, es decir, un problema muy serio que tienen delante de sí las instituciones escolares es el de estimular y orientar la formación de hombres capaces de utilizar la técnica y contribuir a su desarrollo, pero, que al mismo tiempo conserven, desarrollen su libertad y criterios personales dando primicia a la dignidad y los valores humanos nuevamente. Todo esto se obtiene cuando dentro de la dirección de la institución existe un gerente idóneo para ese cargo, que esté dispuesto a ser consejero, guía, facilitador del personal que está a su cargo y se involucre en cada una de las actividades que se desarrollen.

En los momentos actuales, la mayor preocupación de la gerencia educativa es la productividad, eficiencia y eficacia lo que ha llevado al Ministerio de Educación a efectuar un estudio de los factores o variables que influyen en el comportamiento organizativo desde una perspectiva interna, puesto que ya se tiene claro que los miembros de este tipo de organización

no reaccionan mecánicamente, ni automáticamente a estímulos exteriores, sino que responden a motivaciones más complejas y sutiles. Un conocimiento de las motivaciones y actitudes de los miembros de la organización escolar es preciso para una instrumentalización y aprovechamiento más adecuado del personal al servicio de la institución.

Los miembros de una organización escolar, no son sólo productores de unos bienes espirituales, sociales o culturales, sino personas cuyas aspiraciones y necesidades deben ser simultáneamente satisfechas. Por tanto, “es preciso crear un clima que propicie la satisfacción personal en la realización de las tareas organizativas, como garantía de un mayor rendimiento de éstas” (McClelland, 1999, p. 42). Por otra parte, los individuos no reaccionan sólo como tales, sino como miembros de un grupo. Por el hecho de integrarse a una institución educativa, ciertos estímulos y condicionamientos grupales ejercen un importante papel en el comportamiento de los individuos, que los gerentes deben conocer a objeto de prevenir y asegurar la participación individual y grupal en objetivos comunes.

Según Rodríguez (2000), el nuevo enfoque de la gerencia educativa debe ser centrada en el para qué de la institución; en la capacidad de integrar sus objetivos con un alto nivel de compromiso y aceptación por parte de los componentes de la comunidad educativa, manteniendo en función de esos objetivos la identidad de la organización y propiciando la renovación continua de la misma en una constante adaptación de la institución al medio social en que vive. Dirigir adecuadamente, para esta nueva perspectiva, es contribuir a que cada uno de los miembros se esfuercen en conseguir o alcanzar los objetivos coherentes con los fines de la institución y se sientan motivados a formar parte activa de esa realidad que es la comunidad escolar.

El mismo autor señala que, el problema de la dirección escolar actual, es que no tienen unos objetivos claramente definidos. “Si una institución no tiene una idea clara de su papel y de sus fines, obviamente no tiene la base para determinar si está dirigida eficazmente y los niveles de productividad humano son los acordes” (p: 56). Sin claridad de fines no hay líneas precisas de autoridad, de niveles de responsabilidad, ni las estructuras organizativas, sistemas de comunicación, los criterios de productividad y evaluación no pueden ser realistas y consistentemente orientados.

Un gerente educativo, tiene que aprender a ser eficaz y motivador; el directivo tiene que aprender a distribuir entre sus colaboradores no las tareas, sino los objetivos que hay que cumplir, dejando en sus manos la iniciativa en cuanto a los medios para lograrlos, señalando previamente los criterios según los cuales se van a juzgar los resultados.

Las Organizaciones Educativas con Visión hacia el Futuro

En los diversos estilos contemporáneos que siguen las organizaciones, el futuro debe presentarse con una visión, que permita vislumbrar la estructura y el funcionamiento que mayor productividad refleje en el cumplimiento de tareas propuestas.

Dentro de las organizaciones educativas hay una capacidad poderosa para el acoplamiento laboral, sólo que existen variadas razones de suma complejidad y mecanismos que enfrentan el que hacer sofisticado de los diseños empresariales. Al respecto, Winston (1999) plantea que:

Los impulsos internos de los empleados que brotan hacia el orden y la claridad, son mucho más efectivos que la fuerza del caos.... hay intrincado acercamiento entre el grupo como para procesar información y obtener sentido de lo que desea encontrar en las organizaciones (p. 23).

Existe un gran potencial humano en las organizaciones, que al considerar o provocar respuestas a los deseos internos, de las personas se estaría produciendo un ambiente rodeado de condiciones favorables que ajustan la disposición por el sendero del progreso. En el presente caso las organizaciones educativas entendidas como “una unidad social, rigurosamente coordinadas, compuestas de dos o más personas, para funcionar en forma relativamente constante, con el objeto de alcanzar un conjunto de metas comunes...” (Robbins, 1997, p.5), sólo pretenden enfocar que en todo momento deben existir planes de trabajo que orienten su rumbo y que se mantenga en buen estado la trascendencia de la labor docente.

La institución escolar en el futuro debe encaminar sus acciones hacia la entrega de un mejor servicio, basado en pertinencia, efectividad y eficiencia. En este orden pertinente, la formación de la misma debe hacerse conforme a una filosofía exigida por una sociedad que anhela efectividad, que involucre los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que han de integrar esta filosofía que instale comportamientos que serán utilizados por toda la agencia ocupacional de manera eficiente con la valoración de opciones instruccionales que serán seleccionadas a menor costo y con un mejor uso del tiempo.

Robbins (ob. cit.), sostiene en una afirmación que “...la única forma en que las organizaciones pueden ganarle a la competencia es con la gente...”, hay que considerar a la fuerza de trabajo como un activo que proporcione a las organizaciones una ventaja competitiva sostenible en el mercado educativo.

Las organizaciones deben cimentarse fuertemente para motivar, facultar y educar a todos los que están dentro. Esto es lo que establece la diferencia entre ellas. Consistentemente las habilidades interpersonales son

importantes, ello genera beneficios de gran significación: el país se hará más competitivo y aprovechará mejor sus recursos y oportunidades, habrá más recursos y mejores voluntades, mejorará el cumplimiento de proyectos institucionales y decrecerán los costos, entre otros.

Innovación, Novedad y Creatividad, un Reclamo Cultural

“...¡Cambiar o morir!. Los administradores han escuchado este grito durante decenios. Pero pocos lo han tomado al pie de la letra...” (Robbins, 1997, p. 715). Más y más organizaciones enfrentan hoy en día un ambiente dinámico y cambiante que exige, a su vez, que estas organizaciones se adapten y se ajusten a un ambiente multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que ser más creativas y novedosas a fin de atraer y conservar la fuerza de trabajo más diversa.

Sostiene Winstow citado por Rico (1999), que:

La creatividad estriba en el desarrollo de algo novedoso, de algo que no había existido anteriormente. Esta definición pone de relieve tres tipos genéricos de creatividad. Puede crearse algo nuevo (creación), pueden crearse o combinarse cosas (síntesis) o pueden mejorarse o cambiarse cosas (modificación). (p. 347).

Las personas creativas marchan al ritmo de la música, están altamente motivadas y dedican muchos años de su vida en dominar el área del pensamiento o de trabajo que han elegido. Las presiones competitivas actuales representan un reto para que los educadores desarrollen un ambiente de apoyo para la conducta creativa. Una vez creada una atmósfera propicia, hay que pensar en un adiestramiento novedoso, innovador, creativo. Todos tienen un cierto potencial de creatividad; sin embargo hay sugerencias que pueden mejorarla, de allí que, el mismo autor sostiene que para estimular la creatividad es necesario:

- Crear ambientes que estimulen la conducta innovadora.
- Evitar los estilos autocráticos de liderazgo.
- Fomentar en los empleados estar más abiertos a nuevas ideas y experiencias.
- Tomar en cuenta que las personas utilizan distintas estrategias (paseo, música) para fomentar la creatividad.
- Proporcionar al personal trabajo estimulante, que cree un sentido de crecimiento personal.
- Alentar al personal a considerar los problemas como oportunidades que se les abren.
- No permitir que su estilo de toma de decisiones reprima a los empleados que tengan un estilo diferente.
- Precaverse respecto a los empleados demasiado proclives a provocar incendios y a tratar problemas urgentes a corto plazo.
- Asegurarse de que los empleados innovadores no estén excesivamente atascados con tareas específicas durante toda la jornada.
- Permitir que los empleados tengan sus ratos de diversión y de descanso.
- Fomentar un ambiente abierto exento de conductas defensivas.
- Considerar los errores y equivocaciones como oportunidades para el aprendizaje.
- Permitir que los empleados pongan ocasionalmente en práctica sus ideas favoritas. Permitirles un margen de error.
- Ser un catalizador y no ser nunca un obstáculo.
- Evitar recurrir a ideas fijas cuando un empleado le proponga una nueva idea.
- Estimular la comunicación mutua entre las personas creativas.
- Aceptar ideas y opiniones diferentes.
- Estimular el adiestramiento creativo en los empleados y en sí mismo.
- Compensar las conductas creativas con las novedosas e innovadoras.

Las instituciones educativas con éxito serán aquellas que puedan cambiar dentro de su cultura con una respuesta a la competencia. Tendrán pies ágiles, serán capaces de crear nuevas estrategias de producción cognitiva con rapidez y eficiencia; confiarán en corridas de producción, serán flexibles. En otras palabras necesitarán una fuerza de trabajo capaz de responder y adaptarse a las condiciones que cambian rápida y hasta radicalmente.

Si una organización ha de sobrevivir, debe responder a los cambios en su ambiente en los esfuerzos para estimular la innovación, dar a los empleados el poder de decidir y actuar. La introducción de equipos de trabajo son ejemplo de actividades de cambios planeados y dirigidos para responder a los cambios en las culturas organizacionales.

En este orden de señalamientos indica (Scout citado por Rodríguez 2000), que la innovación "...es una nueva idea que se aplica al inicio o mejora de un producto, proceso o servicio, de manera que todas las innovaciones implican el cambio..." (p. 732). Las innovaciones en las organizaciones pueden ir desde pequeñas mejoras progresivas, hasta avances radicales.

Las organizaciones innovadoras suelen tener culturas similares. Estimulan la experimentación, recompensan tanto los éxitos como los fracasos y no critican negativamente en los errores. Por desgracia, en demasiadas organizaciones se premia a la gente por la ausencia de fracasos en lugar de hacerlo por la presencia de éxitos. Tales culturas eliminan los riesgos y la innovación. La gente sugerirá y probará nuevas ideas sólo cuando crea que dicho comportamiento no le ocasiona sanciones. Las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros de manera que puedan mantenerse actualizados, ofrecen gran seguridad en el puesto de manera que los

empleados no teman que se les despida por cometer errores y se estimula a los individuos a que se conviertan en campeones del cambio.

Una vez que se inicia una idea nueva, y los campeones del cambio promueven activa y entusiastamente la idea, le brindan apoyo, vencen la resistencia y se aseguran que se implanta la innovación. Los docentes innovadores requieren de la autoconfianza, persistencia, energía y una tendencia a enfrentar riesgos, además necesitan mostrar características asociadas con el liderazgo transformacional. Inspiran y dan energía a otros con su visión del potencial de una innovación y por medio de una fuerte convicción personal en su misión. También son buenos para conseguir el compromiso de otras personas para que apoyen su misión. Senge (1998), afirma que “...en una organización de aprendizaje hay que adquirir la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Así como aprenden los individuos, también lo hacen las organizaciones. Todas las organizaciones aprenden, ya sea que lo escojan conscientemente o no...” (p. 236).

En una organización que privilegia el aprendizaje, las personas dejan a un lado sus viejas maneras de pensar, aprenden a ser abiertas unas con otras, entienden cómo trabajar realmente en su organización, conforman un plan o visión con el que todos pueden estar de acuerdo y, en consecuencia, trabajar en forma conjunta para alcanzar esa visión.

En una cultura organizacional en que las personas creen que pueden ejercer un dominio sobre su ambiente, pudieran tomar un rumbo proactivo respecto al cambio. Si los ambientes se comportan perfectamente estáticos, si las habilidades y capacidades de los empleados no siempre estuvieran actualizados e o ser capaces como para deteriorarse y si mañana fuera exactamente igual que hoy, el cambio organizacional tendría poca o ninguna relevancia para los gerentes educativos por el contrario, el mundo real es

turbulento, y exige que las organizaciones y sus miembros sufran cambios dinámicos si se han de desempeñar de manera competitiva.

Los gerentes educativos son los principales agentes de innovación, creatividad y cambio en las organizaciones. Los educadores por las decisiones que toman y su comportamiento al modelar su trabajo, pueden configurar la cultura de la institución escolar ante el cambio.

El Equipo de Trabajo: Fuerza que mueve las Acciones Institucionales

Darwin citado por Moli (2003), en un pasaje filosófico al final de su obra, señala que es interesante contemplar como:

El banco enmarañado de un río, cubierto con plantas de muchas clases, con pájaros que cantan en la maleza, insectos que revolotean y gusanos que se arrastran por el terreno húmedo. Entonces comprendemos que esas formas construidas con gran complejidad, tan distintas entre sí y con una dependencia mutua tan complicada han sido producidas por las leyes que actúan en nuestro alrededor. (p. 262).

Si el autor arriba mencionado hubiera sido científico de la conducta y no un naturalista, podía haberse fijado en la maraña de una empresa u organización y se habría maravillado ante la diversidad de los equipos de trabajo que se desarrollan en estos contextos. La construcción de un equipo de trabajo eficiente y eficaz es una gran complejidad, porque los agentes educativos difieren entre sí, muestran una relativa dependencia recíproca en una trama de intrincadas interconexiones que han sido producidos como consecuencia de las necesidades e intereses que mueven una organización. Al respecto, expone Shaw (1999) "...Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos (prisioneros, estudiantes, educadores, compañeros), que

comparten algún status o condición dentro de una organización, en donde se comunican con frecuencia en forma directa y pueden ejercer influencia mutua...” (p. 246).

A menudo estas personas comparten una tarea o condiciones comunes y se consideran un equipo. En los últimos tiempos este término ha alcanzado gran popularidad en relación con la gestión empresarial educativa, el enfoque de equipos para la acción de las organizaciones educacionales está produciendo impactos diversos y sustanciales en ellas y en los educadores. Se vislumbra a los equipos como la piedra angular para una gestión de progreso en un futuro ya próximo. Sostiene Drucker (1998), “... la organización del mañana tendrá una estructura más plana, se basará en la información y se organizará en torno a equipos...” (p. 364).

La esencia de un equipo de trabajo estriba en el compromiso común que se establece dentro de la cultura organizacional; sin este compromiso, las personas actúan como series de individuos; pero si tienen compromiso se convierten en unidades poderosas de desempeño colectivo. Los equipos cohesionados se crean para fines diversos y deben enfrentarse, por tanto, a diferentes desafíos, los mismos demandan la resolución creativa de problemas, son dinámicos y cambiantes, con una eficacia y eficiencia que se establece claramente en función de victorias y derrotas.

No obstante, un equipo de trabajo pudiera ser un grupo maduro con un liderazgo compartido, con responsabilidad tanto individual como colectiva, en el que sus miembros han desarrollado su objetivo, en el que la resolución de problemas representa un estilo de vida, una cultura organizacional, en el que los resultados colectivos constituyen la medida de su eficiencia y eficacia.

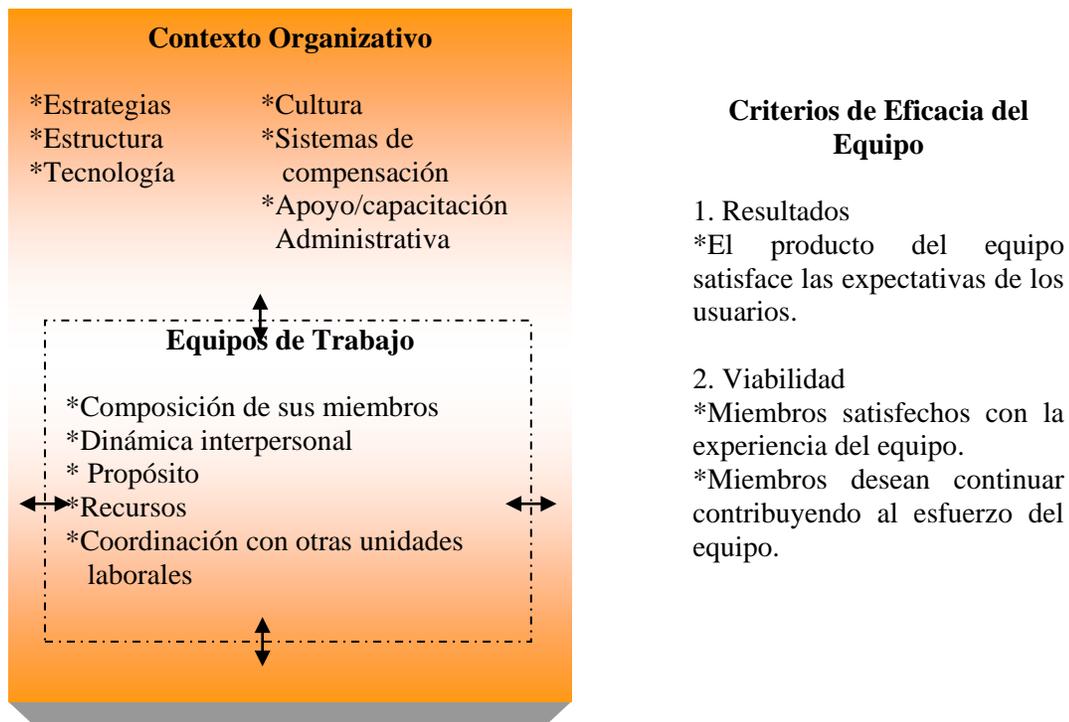


Gráfico 3. Un modelo Ecológico de Trabajo Eficaz en Equipo

Fuente: Tomado de McClelland (1999)

En el gráfico anterior se presentan dos criterios de eficacia para equipos de trabajo: resultados y viabilidad. Según McClelland (1999), los resultados implican:

La aceptabilidad del producto por parte de los clientes dentro o fuera de la organización, que reciben los productos, servicios, información, decisiones y acontecimientos de demostración de resultados (tales como presentaciones y competiciones) del equipo y la viabilidad que es el otro criterio, se refiere a la satisfacción de sus miembros y su voluntad continuada de contribuir (p.368).

Este modelo representa a los equipos de trabajo en su entorno organizativo conservando el verdadero significado del término ecología (el estudio de las interacciones entre los organismos y sus entornos). Este modelo pone de relieve que los equipos de trabajo necesitan un sistema de

soporte en la cultura de la organización. Los equipos de trabajo tienen una oportunidad mayor de ser eficaces si la cultura organizacional los nutre y les da facilidades. Es preciso que el propósito que ha motivado la formación del equipo sea consecuente con la estrategia de la organización. Del mismo modo, la participación y la autonomía del equipo demandan la existencia de una cultura de la organización que valore estos procesos. Los miembros de un equipo, necesitan contar también con las herramientas y la capacitación tecnológica apropiadas. El trabajo en equipo ha de recibir el refuerzo del sistema de compensación de la organización.

Contextura Dinámica de la Organización

La estructura de la organización no debe ser estática ni estacionaria, los encargados de ella cambian; la institución crece y adopta nuevas posturas y tecnologías; el ambiente en que opera se transforma continuamente. Una de las tareas de los gerentes y empleados es mantener a la organización siguiendo el ritmo de esos cambios. Es preciso evitar el estancamiento en las actividades y en las relaciones como consecuencia de la Comprensión Consciente y clara de la organización. En términos generales, hay que modificar la estructura de la organización cuando: a) las tareas que se desean que se realicen cambien, o bien, b) cuando las personas que las desempeñan cambian. Al respecto Newman (2003) propone:

Otra fuente de influencias dinámicas en la cultura y estructura de la organización son sus miembros. Inexorablemente cambia, aumenta y disminuye la idoneidad de las personas que trabajan en una organización. Hasta cierto punto es preciso amoldar la cultura de la organización a estas fluctuaciones, pero también es cierto que la organización puede favorecer u obstaculizar el desenvolvimiento de los individuos (p. 183).

Esto permite hacer hincapié en el hecho de que, siempre que se piensa en la organización como parte evolutiva y dinámica de la administración,

surge un enfrentamiento en la eterna cuestión de cómo amoldar las actitudes, expectativas, ambiciones y capacidades de las personas que la hacen funcionar. Este ajuste es tarea que nunca termina, por tanto, hay que ayudar y no estorbar el desenvolvimiento cultural de las empresas educativas.

Al estructurar la organización, el ideal es poder pronosticar con exactitud razonable los cambios en las circunstancias. Sí se cuenta con pronósticos fidedignos del trabajo futuro, se pueden formular planes ideales de organización en los que, naturalmente no puede hacerse caso omiso de lo que es ella actualmente y, también, en gran parte lo que son los ejecutivos actuales, el meollo es la determinación de la aptitud posible para enfrentarse a las necesidades previstas. Con proyectos a largo, mediano y corto plazo semejantes, al presentarse la oportunidad de cambiar la organización, de hacer trasposos en la misma, se puede lograr que cada medida sea un paso hacia adelante, es decir, hacia el ideal anhelado.

En este sentido, Ortega (1995), expresa que:

...la calidad en la organización educativa es el resultado armónico, e integral de la concepción y funcionamiento de los distintos componentes educativos, currículos, asesorías, procesos, recursos en forma genérica, medios, administración, entre otros, que producen un resultado expresado en el impacto de la formación y/o capacitación de los empleados (p.3).

Sobra decir que rara vez se logra conquistar el ideal, el deber ser. En parte porque las necesidades reales muchas veces no corresponden con las predicciones o, porque quizás no pueda echarse mano de las personas idóneas que se encarguen de una nueva organización, y también a causa del factor inercia. Toda organización ideal podrá ser un blanco movable; que de todos modos, anima a los gerentes a enfrentarse a las necesidades previstas

y no a resolver problemas del pasado. Así mismo puede lograrse que la flexibilidad en las instituciones educativas sea elemento de la cultura organizacional, aunque sean inciertas las exigencias del futuro, pues antes se pudiera descubrir que existe una excelente situación al cual se pueden añadir oportunas transformaciones.

En este orden de ideas, estos supuestos son corroborados por Newman (2003) cuando afirma que "...en las organizaciones, las culturas llenas de nuevas ideas y disposiciones altamente inventivas, conjugarán perfectamente los factores administrativos como planeación, organización, supervisión y métodos de control, para obtener una óptima uniformidad de desempeño..." (p. 185).

Cuando los cambios en la organización no llevan aparejadas las modificaciones armónicas, sino las disonantes el cambio será ineficaz y acaso hasta nocivo. Ello exige, entonces que la organización efectiva necesita un equilibrio total; en consecuencia, las secciones, niveles o departamentos se deben empalmar unos con otros, para formar una estructura viable, con estabilidad en la formación y en la administración con el propósito de para intensificar la necesidad de la cohesión interna. La importancia estratégica debe afianzarse en el supuesto de que ciertas operaciones, culturas y disposiciones crearán el éxito, con un desarrollo vital en el equipo laboral, que a final de cuentas formará una estructura global totalmente productiva.

El funcionamiento de la organización total depende, en parte, del equilibrio que se le atribuye a sus diversos componentes; como es natural, surge el deseo de que cada elemento posea el vigor y merezca toda confianza de su entorno para la repercusión de su progreso, por ejemplo ofreciendo atractivos. Sin duda hay que volverse dinámico, por ello, preciso

que se tenga suficiente percepción para captar sutilezas en los intereses del educador, con el objeto de frenar o impulsar el trabajo creador de nuevas expectativas de satisfacción institucional.

Herramientas que proporcionan provecho cultural en las Organizaciones

La perspectiva desarrollada en esta investigación se nutre de tres fuentes ampliamente estudiadas que pueden ser abreviadas separadamente, pero que guardan una estrecha vinculación. Todas ellas pueden ser utilizadas para comprender el vínculo de trabajo con los otros. No hay que olvidar que esta indagación se rige por el pretexto de estudiar la pertinencia y como a partir de la misma una sociología gerencial educativa construye sujetos educados mediante una actividad llamada labor docente. Entre estas fuentes se destacan la comunicación, el lenguaje y la toma de las decisiones.

Comunicación

La Comunicación para el fortalecimiento de la cultura, acciona como el elemento que orienta y acompaña todo proceso que se realiza para fundamentar el desempeño gerencial a cualquier nivel; no obstante facilita las funciones administrativas como: planificar, organizar, tomar decisiones, entre otros. Es decir, el gerente educacional ordena esfuerzos, integra, señala atribuciones, grados de autoridad y responsabilidad a través de la comunicación, que se convierte en un instrumento eficaz para ejecutar lo planificado y lograr los objetivos de la organización.

Requeijo y Lugo (1999), en torno al proceso comunicacional conocimiento señalan que “es un proceso inherente a todo el proceso administrativo y que en la práctica consiste en impartir órdenes,

informaciones, consejos a un receptor...” (p. 183). Por consiguiente la cultura organizacional la toma como una de las tareas que mayor relevancia tiene para la gerencia, por cuanto con ella un gerente hace del conocimiento de todo el personal los roles de desempeño que cada cual debe tener dentro de la organización, cuál será la comunicación más atinente, los tipos de comunicación que mayor efectividad proporcione para mejorar la cultura organizacional y muestra los mecanismos del deber ser para comunicarse.

De esta manera el gerente educativo podrá coordinar y controlar la organización interna de la institución y la toma de las decisiones acorde con las situaciones detectadas como producto de la retroalimentación que le traerá la comunicación producida en la estructura técnico administrativa, de igual forma el gerente debe precisar las formas de la comunicación dentro de sus funciones, al efecto Fernández citado por Rodríguez (2000) propone “... la comunicación puede manifestarse en una triple modalidad: comunicación unidireccional o descendente, bidireccional (ascendente, descendente, horizontal y oblicua) ...” (p. 136).

La comunicación unidireccional o descendente, fluye desde las personas ubicadas en niveles altos, hacia los que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Los medios utilizados para la comunicación descendente se operacionalizan a través de ordenes, discursos, reuniones, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores. En la comunicación descendente escrita se encuentran los memorándums, las cartas, folletos y otros. Este tipo de comunicación es muy usado por los gerentes de las organizaciones, utilizando con mucha frecuencia el teléfono y otras correspondencias.

Efectivamente, desde este modelo se observa que, cuanto mayor sea el número de eslabones de la cadena humana que transmita el mensaje, más

posibilidades existen que se omitan detalles o que se distorsione el mensaje, una vez que este ha salido de su punto de origen. La labor de la comunicación es, en este caso, conocer la fidelidad y la posibilidad de uso real del conocimiento en el seno de la organización.

Por consiguiente, la tarea de la cultura organizacional, es hacer funcionar eficazmente esfuerzos cooperativos de todos los miembros de una organización. Esta concepción está ligada a los principios de la Gerencia Educativa que, al respecto plantea Brown (1996), quien sostiene que las condiciones son "...la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas" (p. 26).

Cabe destacar, entonces, que una línea de acción importante para la cultura organizacional es la comunicación, por cuanto mediante ésta los administradores establecen interrelaciones que les permiten coordinar sus acciones con el fin de lograr los objetivos de la organización; de allí pues que en el marco de una cultura organizacional, deben estar presente las competencias comunicativas básicas como elemento del proceso administrativo.

Desde una perspectiva orgánica, Harris (2003), define la comunicación "...como la transferencia de un concepto mental, del cerebro de un individuo al cerebro de otro..." (p. 257). Sin embargo, es la cultura y el manejo de experiencias comunes las que facilitan la transferencia de los conceptos, al respecto Fernández (1991), al referirse a la comunicación organizacional, expresa que éstas constituyen "...el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio...." (p. 30). Es decir, mediante este proceso el administrador educativo transmite información en cuanto al qué hacer y cómo hacerse.

Como elemento del proceso administrativo, la comunicación facilita las fases de la toma de decisiones, el ejercicio de la autoridad, el respeto a las normas, a la vez que permite motivar, incentivar y retroalimentar a los subordinados. La comunicación efectiva es elemental para el desarrollo de la cultura organizacional, pues, ella propicia la eficiencia de cualquier nivel del sistema educativo.

Al hacer mención de la comunicación y su evolución en la cultura organizacional, Ruiz (2002), considera que el proceso comunicacional debe tener carácter clínico y la define como "... un proceso por medio del cual la información es intercambiada y entendida por un docente y uno o más estudiantes, usualmente con la intención en aquel de motivar o influir sobre las conductas de éstos, generándose así un encuentro donde no hay parte silenciosa (p. 24), por consiguiente al administrar procesos en las organizaciones, el gerente y su cultura requieren manejar la comunicación con carácter clínico.

El citado autor expresa que "... el docente, más que un simple emisor de informaciones "tiene que ser un facilitador de mensajes, elaborados éstos, no solamente siguiendo las leyes del lenguaje...sino siguiendo también leyes de la cultura y la gerencia..." (p. 31).

Para su mejor comprensión, algunos teóricos al estudiar el acto comunicativo han delimitado las etapas del evento, dando origen a los modelos de comunicación entre los que se destacan el de David Berlo, Darnell y el Modelo Comunicacional Multidireccional de Fernández. Señalando éste último que cuando la comunicación se practica en forma descendente, ascendente y horizontal se crea en la organización un clima de confianza y seguridad entre sus miembros ello incentiva la toma de decisiones y la participación.

En tal sentido el docente al moverse dentro de una cultura organizacional debe esmerarse en representar los roles de comunicador y líder, desempeñarse eficientemente en cuanto a las relaciones interpersonales, así como ejercer funciones de Director y Controlador con la finalidad de cumplir con las funciones propias de la gerencia, en este sentido para Ruiz (2002) "... el cumplimiento de los roles gerenciales por parte del docente en la organización es más una exigencia que una posibilidad..." (p.72).

El Liderazgo

"El liderazgo es otro de los puntos que debe ser tratado por cuanto los líderes pueden marcar la diferencia". El líder siempre toma una actitud personal y activa hacia las metas de la organización; ellos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica combinación de personas e ideas que interactúan par establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo, con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando parece que la oportunidad y las recompensas son grandes. El líder trabaja con la gente, evitan la actividad solitaria, se relacionan de manera intuitiva, participativa y solidaria.

Al respecto Mondy y Noé (2001), informan que:

El liderazgo trata del manejo del cambio, establece la dirección al desarrollar una visión de futuro; entonces almea a la gente al comunicarle esta visión y al inspirarla a vencer los obstáculos, observa que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarias para una eficacia organizacional óptima... cree que la mayoría de las organizaciones están sublideradas y sobreadministradas, señala que necesitamos concentrarnos en el desarrollo del liderazgo (p. 413).

Ante este señalamiento, el liderazgo, de acuerdo a lo descrito por Robbins (1997) se define "... como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas..." (p. 400). En tal sentido, el origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización; puesto que este cargo confiere cierto grado de autoridad que ha sido formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de líder a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes. El que una organización confiera a sus administradores ciertos derechos formales, sin embargo, los mismos no proporciona la seguridad que puedan ejercer con eficacia. Se postula que el liderazgo no autorizado, esto es, la habilidad para influir, que surge fuera de la estructura formal de la organización educativa, es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo. Lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

Expone el citado autor, que existen enfoques que explican lo que constituye un líder eficaz, siendo el primero de ellos el que se ocupa de determinar aquellos rasgos universales de personalidad que los líderes tenían en mayor medida que los no líderes. El segundo enfoque procura explicar el liderazgo en términos del comportamiento de una persona. El tercer enfoque utiliza modelos de contingencia para explicar lo inadecuado de los anteriores enfoques, es decir que pretende conciliar e integrar la diversidad de resultados.

En correspondencia con el último enfoque propone (Fiedler citado por Harris 2003), un modelo de contingencia que es definido:

El desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación le da control e influencia al líder. Cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. Identifica tres dimensiones de contingencia, que según él define los factores situacionales claves que determinan la eficacia del liderazgo, estos son. Las relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder del puesto. (p. 321).

Haciendo una interpretación desde una concepción epistemológica de estas dimensiones se observa que:

- Las relaciones Líder-Miembro, es el grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.
- La estructura de la tarea, es el grado en que las asignaciones de trabajo, están sometidas a procedimientos (esto es, estructurado o no estructurado).
- El poder del puesto, es la influencia derivada de la posición estructural formal de una persona en la organización; incluye el poder de controlar, despedir, disciplinar, promover y autorizar incrementos.

El estudio del liderazgo ha proporcionado avances y de él surgen otras teorías que lo sustentan, tal es el caso de la teoría de recursos cognoscitivos de García citado por Rodríguez (2000), quien declara "...que un líder obtiene un desempeño eficaz de grupo, primero al formular planes, decisiones y estrategias eficaces, y después al comunicarlas por conducto de un comportamiento directivo..." (p. 268).

Por otro lado plantea Hersey y Blanchard citados por Gibson (2000), sobre el liderazgo situacional que:

...como teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores, son ellos los que aceptan o rechazan al líder, independientemente de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de los seguidores, que dependen del nivel de preparación adecuado o madurez de ellos... (p.353).

En este orden de señalamientos se encuentra la teoría de intercambio líder miembro de Graen citada por Rodríguez (2000), quien sostiene "...los líderes se crean internos y externos al grupo, y los subordinados que interno tendrán más alta calificaciones de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con su superior..." (p. 426), mientras que analizando la teoría de trayectoria-meta, se observa que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados, en la medida en que ellos lo visualizan como fuente de satisfacción inmediata o futura.

La Contemporaneidad del Liderazgo

El ambiente institucional ejerce un control sobre la conducta de los integrantes de la organización educativa y dicho control varía de una institución educativa a otra. Precisamente, la presencia y la acción de una personalidad dominante es un medio eficaz y efectivo para lograr el equilibrio con las reglas y exigencias sociales. El liderazgo se puede clasificar desde los siguientes aspectos: la eficiencia y eficacia alcanzadas por la institución, los procedimientos empleados, el tipo de agrupación (en este caso a la educación) entre otros. En consecuencia, parece necesario atender a las siguientes observaciones:

- Las similitudes entre hombres y mujeres tienden a superar la diferencia.
- Las diferencias que existen parece que se deben a que las mujeres descansan más en un estilo de liderazgo democrático, mientras que los

hombres se sienten más cómodos con un estilo más enfocado a dar y recibir órdenes.

- Las personas que tienen rasgos asociados con el liderazgo, como inteligencia, confianza en sí mismos y sociabilidad, es más probable que se les tome como líderes, y se les estimule a seguir carreras donde puedan ejercer el liderazgo.

- Ascenden y reclutan a puestos de liderazgo, a personas que proyectan atributos para ello.

- Se aconseja a los administradores que los líderes eficaces compartan el poder y la responsabilidad con sus subordinados. El papel del líder es el de mostrar confianza y visión de las cosas, eliminar barreras que bloquean el desempeño, ofrecer estímulo, motivar y capacitar a sus empleados.

- Se ha descartado el liderazgo directivo-autocrático, orientado a la tarea, y ha sido sustituido por la cesión del poder de decidir y actuar.

- Las organizaciones exitosas necesitan de sujetos que puedan seguir a los líderes. De hecho, probablemente, sea correcto afirmar que las organizaciones tienen muchos más seguidores que líderes, de modo que tener seguidores ineficaces puede significar una desventaja mayor que tener líderes ineficaces.

- Las cualidades de los seguidores se manifiestan a través de que se administran bien a sí mismos; es decir, sean capaces para pensar por sí solos, pueden trabajar en forma independiente y sin una supervisión estrecha. Por tanto. Los líderes están comprometidos con un propósito fuera de ellos mismos, con algo, una causa, un producto, un equipo de trabajo, una organización, una idea; además del cuidado de su propia vida. A la mayoría de la gente les gusta trabajar con colegas que están comprometidos, emocional y físicamente con su trabajo, con personas que construyen su competencia y enfocan sus esfuerzos para tener un máximo impacto. Los seguidores eficaces dominan las habilidades que son útiles para sus organizaciones y tienen estándares de desempeño más elevados que los

que requiere su puesto de trabajo. Y son valientes, honestos y creíbles, se consideran a si mismos como pensadores críticos, independientes, en cuyo conocimiento y criterio se puede confiar. Tienen altos estándares éticos, reconocen los méritos ajenos cuando y donde deben hacerlo, y no tienen miedo de reconocer sus propios errores.

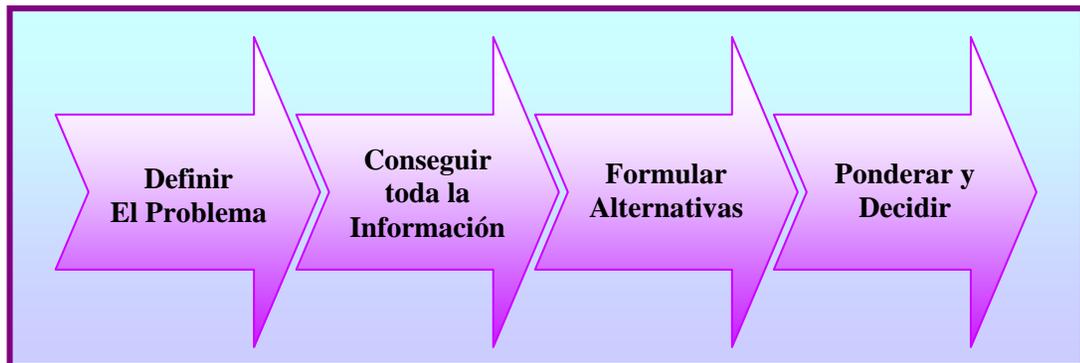


Gráfico 4. Pasos en la Toma de Decisiones

Fuente: Pontes, F. de (2007) con todos los datos de la investigación

La versión idealizada de las organizaciones culturalmente integradas, lógicas y que se empeñan en la búsqueda de metas, así como la de los encargados de toma de decisiones, es una visión útil; por tanto, los héroes que deciden gerencialmente sus virtudes son exitosos. Las versiones idealizadas de los procesos de la decisión gerencial, recuerdan las posibilidades de ser más sistemáticos y lógicos; de tal manera que habrá que mantener una actitud alerta en el aspecto realista de la toma de decisiones, para cerciorarse de que se sabe lo que en verdad está ocurriendo, a la vez que se consideran una serie de pasos que seguidos rigurosamente, conducen a la mejor toma de decisiones. Al respecto expone (Vroom citado por Huber, 1999):

Los problemas no resueltos y las posibilidades no comprendidas cabalmente impulsan a los gerentes a tomar decisiones. En el proceso de adoptarlas, el gerente ideal y racional define metódicamente el problema, reúne todos los hechos, formula alternativas, las pondera y selecciona una. Pero, en realidad, los gerentes operan en un punto medio entre el ser perfectamente racional, que se basa exclusivamente en los hechos y el ser que ni siquiera se percata del problema (p. 251).

No obstante el proceso de la toma de decisiones puede mejorarse mediante una definición activa y creativa al formular el problema: basándose para ello en el análisis reflexivo y cultural del sistema. Los intentos para obtener los hechos más importantes para ampliar la gama de opciones y compararlas con los criterios de contribución a la obtención de objetivos, a la economía y la facilidad de implantación son medios que ayudan a llegar a una decisión más satisfactoria.

El gerente educativo que adopta decisiones ideales es un procesador vigilante de la información; sin embargo, a menudo se observa como ésta condición no se cumple todo el tiempo en la realidad a causa de una especie de afloramiento afectivo y emocional del conflicto de estrés creado por la decisión. El resultado de ello es decidir sin examinar atentamente la información.

Señala Huber (1999), que la toma de decisiones "...no es más que un medio para un fin. Implica identificar y elegir soluciones alternativas que conduzcan al resultado final que se desea..." (p. 323). Una de las responsabilidades principales que llevan consigo las posiciones de dirección es la de toma de decisiones. La calidad de las decisiones que pueda adoptar un educador dentro de su cultura organizacional reviste gran importancia por dos razones distintas. En primer lugar, porque la calidad de las decisiones de un educador afectan directamente las oportunidades de desempeño del mismo, sus compensaciones y su satisfacción en el trabajo. Por otra parte las

decisiones educativas contribuyen directamente al éxito o al fracaso de una organización.

Tipos de Decisiones

La toma de decisiones forma parte de una perspectiva más amplia que pudiera llamarse teoría de la acción selectiva porque la elección de una decisión es sobre una situación y comporta un mecanismo y acción que es realizada cuando a una persona se le presenta una información, comunicación, conocimiento o saber: un experto puede actuar (apropiadamente o no) y no es capaz de reconstruir sus procesos mentales. Una persona (en este caso, el docente) debería estar conciente de las determinadas probabilidades y valores de una situación – problema que amerite una solución y, en tal caso, seleccionar una alternativa a la que habría elegido afectivamente (porque le gusta), es decir, en una indecisión están involucrados un conocimiento (contenido) y el tratamiento que debe dársele a la situación problemática.

Al respecto y según (Simón citado por Huber 1999) sostiene que existen dos tipos de decisiones:

Decisiones Programadas: Son, por regla general reiterativas y rutinarias. Con el paso del tiempo y en virtud de la experiencia adquirida, la cultura de las organizaciones se va desarrollando procedimientos específicos para tomar este tipo de decisiones. La costumbre y los procedimientos de operación normalizada son las técnicas que con mayor frecuencia se utilizan para tomar este tipo de decisiones.

Decisiones no Programadas: Son novedosas y no estructuradas. Es lógico, por tanto, que no existan procedimientos previstos hasta el más

mínimo detalle para tratar el problema sobre el que hay que decidir. Estas decisiones suelen tener consecuencias importantes. Para resolver problemas que demandan decisiones no programadas, los gerentes suelen recurrir a su buen juicio, a su intuición y a su creatividad.

Al respecto Braserman citado por Alvarado (2000), considera:

La toma de decisiones como una tarea específica del gerente y es, tal vez la función más importante que ha desempeñado. No se puede ser administrador, ni planificador si no se toman decisiones y un ejecutivo eficiente sólo lo es si toma buenas decisiones (p. 44).

Desglosando posiciones son muchos los autores que mencionan la resonancia de la toma de decisiones. Huber (1999), plantea que "...es el proceso a través del cual se escoge un curso de acción..." (p. 22); por su parte Hodge y Jonson citados por Harris (2003), la señala como "...la selección entre alternativas y por último Melinkoff (2001), enfatiza que "...es la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas..." (p.83).

En efecto, la toma de decisiones constituye una actividad cotidiana para la gerencia educativa, constantemente hay que decidir lo que debe hacerse, quien ha de hacerlo, cuándo y dónde, ésta se convierte en condición vital para el triunfo gerencial educativo. En este orden de ideas, además de las técnicas mencionadas anteriormente, indica Kreitner (2003) que existen:

Técnica Tormenta de Ideas: que intensifica la creatividad y se emplea para ayudar a los grupos a generar múltiples ideas y alternativas encaminadas a resolver problemas. La eficacia de esta técnica estriba en que reduce las interferencias producidas por las reacciones críticas y de

apreciación por parte de los miembros del grupo respecto a la idea de cada uno de sus componentes.

Técnica de Grupo Nominal: (TGN). Ayuda a los grupos a generar ideas y a evaluar las soluciones que elijan. Es de mayor amplitud, genera opiniones combinadas, permite la identificación y jerarquización de problemas; en ésta técnica los miembros del grupo están físicamente presentes, pero operan en forma independiente durante el proceso, sus pasos son:

- Los participantes se reúnen en grupo, pero antes de iniciar la discusión, cada uno escribe por su cuenta sus ideas referentes al problema.
- Al período de silencio le sucede la presentación de una idea por parte de cada miembro. Todos los miembros toman su turno, estas ideas son anotadas; la discusión comienza cuando han sido escritas todas las ideas.
- El grupo discute la claridad de las ideas y las evalúan.
- Cada miembro clasifica las ideas en silencio y de manera independiente. La decisión final se toma a partir de la idea que logre la clasificación global más elevada. Esta técnica permite que el grupo se reune formalmente.

Técnica Delphi o Delfos: Requiere de la presencia física de los participantes, incluye la solicitud y evaluación a Juicios Anónimos sobre el tema de interés, sus pasos son:

- Se identifica el problema y se pide a los miembros aportar posibles soluciones, mediante una serie de cuestionarios diseñados cuidadosamente.
- Cada miembro completa el primer cuestionario en forma anónima e independiente.

- Los resultados del primer cuestionario se recopilan, se transcriben y reproducen en una oficina central.
- Cada miembro recibe copia de los resultados.
- Después de ver los resultados, se pide de nuevo la solución a los miembros. Los resultados suelen dar origen a nuevas soluciones o a modificaciones en la postura inicial.
- Los pasos d) y e) se repiten cuantas veces sea necesario para alcanzar el consenso. La estimación del consenso dará por resultado mejor decisión después de varios turnos de juicio grupal anónimo.

Estas técnicas de reciente proyección, han tenido buen historial de éxito en las organizaciones educativas, han sido dispositivos prácticos con el propósito de mejorar la calidad de las decisiones en grupo.

La Calidad y la Productividad como elementos potenciadores que contribuyen a la Educación.

La humanidad vive hoy, como ayer, amenazada por las guerras, la miseria y la progresiva destrucción de la naturaleza, todo ello como producto de un mundo dividido en clases y naciones contra-puestas y un hombre lleno de debilidades e ignorancias. Ello explica la existencia de numerosas visiones pesimistas sobre el futuro de Venezuela y su capacidad para gerenciar la educación. Sin embargo, la historia muestra que el ser humano es cada vez más un ser social con alta capacidad creativa y de gerencia, más conscientes de las consecuencias de sus actos y que las estructuras sociales por él creadas son cada vez más democráticas y ricas.

Es lógico inferir, entonces, que en el futuro como producto del trabajo, del estudio y de una mayor conciencia social-educativa el docente vivirá un mundo más humano, donde la técnica y la educación, sobre todo en su

expresión más alta, serán obra y estarán al servicio de toda la población. Sostiene (Morles citado por Ortega 1995):

En la sociedad futura previsible, más racional, más justa, más rica y democrática, la educación con calidad, será indudablemente, una superación o negociación de la presente, una educación para todos durante toda la vida, realizada en un ambiente de entera libertad, donde todos seremos educadores y educandos; formadora de hombres libres, totales y versátiles; abierta a toda técnica y a toda innovación; una educación integral, tolerante de la crítica y de la diversidad cooperativa y solidaria; una educación sin títulos ni exámenes ni problemas de costos; una educación con calidad y productividad, consciente y voluntariamente realizada, como parte de la vida o como la vida misma (p. 15).

Es decir, será el ámbito, en el cual todos los educadores, niños y representantes realizarán, en forma permanente y voluntaria un servicio para la enseñanza y creación intelectual; por tanto, a esta educación hay que acercarse lenta pero firmemente. Una forma efectiva de comenzar a trabajar en el mejoramiento de la calidad en la educación es concebirla como un sistema que implique el trabajar estrechamente con todas las agencias educativas, hogares, escuelas, liceos, universidades, empresas, entre otros; para ello es necesario crear una estrecha relación entre el Estado los docentes y estudiantes como socios a largo plazo.

Como investigadores de la agencia educativa deberán dedicarse en forma permanente a ayudar a los docentes para que sus egresados cumplan con sus especificaciones. La ayuda incluye apoyo y adiestramiento didáctico, tecnológico económico, administrativo y cultural, para que el Estado ayude a quienes reciban la influencia de la educación. Este proceso asegurará la "calidad desde la fuente".

La educación debe asumir el liderazgo en la creación de una cultura de concentración y cooperación entre los sectores. Debe lograr que esos

sectores trabajen juntos. Pero, por sobre todo, debe dar el ejemplo acabando con el divisionismo y fraccionalismo. En una agencia educativa ganada para la calidad y la productividad se podrá observar:

- Las personas conforman un equipo para resolver problemas, perfeccionará la comunicación, todos remarán en el sentido correcto, tomarán y respetarán decisiones por consenso.
- Los participantes actuarán sin miedo. Las figuras de autoridad serán parte de los equipos y no cohibirán a los participantes. No habrá barrera de status, edad, título, militancia o raza.
- La gente sentirá orgullo por lo que hace y lo pregonará con satisfacción dentro y fuera y la institución.
- Habrá un flujo de aprendizaje continuo en todos los sentidos.
- La extensión educativa será promotora de cambios y transferencia tecnológica en todos los sectores.
- Al referirse a la calidad de la educación Ortega (1995), expone que es:

El resultado armónico e integral de la concepción y funcionamiento de los distintos componentes educativos, currículos, asesorías, procesos, recursos en forma genérica, medios, administración, entre otros, que producen un resultado expresado en el impacto de la formación y/o capacitación de los egresados. (p. 56).

De acuerdo con este autor, la calidad y la productividad es un concepto globalizante, multidimensional, donde el funcionamiento depende de todos y cada uno de los subsistemas que conforman su estructura. Dentro de estos se encuentra el docente como parte esencial que dinamiza los procesos educativos.

En tal sentido, la calidad y la productividad del sistema educativo se manifiestan en la capacidad de respuestas eficientes y efectivas a las exigencias de la población y en la posibilidad de brindarle al ciudadano una

vida digna y capacitarlo para que participe de manera activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación del país.

En consecuencia, para que el Sistema Educativo alcance niveles reales de calidad y productividad, se requiere de profesionales que satisfagan las necesidades culturales y científicas que fortalezcan la sociedad. El reordenamiento global del país y los acelerados avances científicos y tecnológicos a nivel internacional exigen modificación en el sistema educativo venezolano.

Esto implica que los docentes deberán organizar sus tareas aceptando y promoviendo las variaciones en el ámbito educativo a fin de que puedan convertirse en agentes de cambio. En este orden de ideas es importante señalar que la calidad y la productividad se determinan a través del ajuste a las demandas de la sociedad, en el cual:

El tema del mejoramiento cualitativo y productivo de la educación siempre ha estado sobre el tapete. Sin embargo ha faltado un nuevo paradigma, una nueva filosofía de la administración educativa capaz de promover una auténtica discusión sobre las posibilidades reales de contar con una educación productiva y de calidad. Argyris (1995). (p. 7).

Con ese paradigma en mente se puede imaginar un sistema educativo de calidad y productividad operando en el futuro, lo cual facilitaría su comprensión y discusión. En ese futuro todas las organizaciones, hogar y comunidad estarán comprometidas en resultar más eficientes y efectivos. No obstante Crosby (2001), plantea que:

Alguien pudiera pensar que es demasiado bello para ser realidad. Los japoneses recibieron con entusiasmo una propuesta similar después de perder la Segunda Guerra Mundial. Estaban ansiosos de buscar una salida a su delicada situación y la aprovecharon. No tenían nada que perder, puesto que ya lo habían perdido todo. Debería preguntarse entonces si será necesario pasar por algo tan traumático como una guerra de destrucción total para escuchar las nuevas ideas tomarlas en serio y trabajar hasta hacerlas realidad. (p.35).

Con estos señalamientos algunos gerentes suponen que deben dirigirse hacia el logro de un buen clima organizacional, alta moral, calidad y productividad. Contempla Bradford citado por Crosby (2001) que: "...también la instrucción puede ayudar a que los empleados aumenten su nivel de rendimiento para conducir a un incremento en la productividad y en las ganancias de la organización..." (p. 269). Aún más el entrenamiento y desarrollo adecuado no sólo mejoran la productividad sino que también mejoran la calidad de las organizaciones. Porque los educadores mejor informados tienen menos probabilidades de cometer errores. Además, los administradores más instruidos utilizan estilos participativos de interacción. Así, el aumento en la calidad puede estar en relación con el producto o servicio de la institución, o con el ambiente intangible de trabajo de la misma.

Venezuela necesita contar con un educador socialmente comprometido, que entienda la dimensión de su rol, capaz de convertir a los centros educativos en lugares de verdadera participación y trabajo fecundo. Un educador capaz de desarrollar dentro de su cultura organizacional cambios en el aprendizaje para generar conocimiento, desarrollo de aptitudes y conformar valores. Sin duda hay hambre de soluciones educativas y caminos concretos en los que se materialicen las ganas de hacer y la recompensa de éxito. El país lo necesita y los educadores quieren encontrarse construyendo realidades esperanzadas, es decir, jóvenes con buena formación y

horizontes humanos. En este sentido, hay que olvidarse de lamentaciones y no creer en denuncias dramáticas en materia educativa, hay que dar paso a la producción de soluciones, tomar la medida de la capacidad para plantear nuevas propuestas de conversión educativa.

Se deben unir los mejores talentos y experiencias exitosas para buscar juntos los caminos hacia la calidad y la productividad. Se trata de reagrupar numerosas fuerzas con voluntad de victoria en torno a nuevos paradigmas. La Educación, entonces protagonizará el avance de la nación.

Elementos del Clima Laboral

La dimensión “clima laboral”, del modelo de cultura organizacional se fundamenta en una definición compartida con las condiciones y ambiente en que se desenvuelven las organizaciones educativas del Nivel de Educación Básica y el personal que en ellas se desempeña; y ésto a su vez, guarda correspondencia con lo enmarcado dentro del constructo de Globalización y Vigor Organizacional. Propuestos por Siliceo y Casares (1999), quienes, al respecto, afirman que el clima laboral abarca:

- La organización del trabajo; que representa el grado hasta el cual los métodos de trabajo de una organización vinculan la labor de los individuos con los objetivos organizacionales.
- Flujo de comunicaciones; este flujo se da en distintas formas, tanto vertical, horizontal y lateral dentro de la jerarquía organizacional.
- Énfasis en la gente, la organización debe desplegar un interés por el bienestar y desarrollo de las personas que en ella trabajan.
- Procedimientos para la toma de decisiones, se dice, que el grado hasta el cual las decisiones de una organización incluyen a aquellos que van

a verse afectados, se toman a niveles adecuados y se basan en información ampliamente compartida.

- Influencia y Control; existe influencia de aquellos que están en los niveles inferiores de la organización.
- Ausencia de Burocracia, es la ausencia de restricciones administrativas innecesarias en el funcionamiento interno de la organización.
- Coordinación, se requiere de cooperación, coordinación y solución de problemas entre unidades organizacionales.

El clima laboral se relaciona íntimamente con un enfoque humano-relacionista, en virtud de que en él se observa al trabajo como la actividad más relevante del hombre, se remarca la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones de los trabajadores. El clima de trabajo considera la relación entre las organizaciones productivas, el medio social y su vínculo con las instituciones, a la vez que desarrolla técnicas y procedimientos sofisticados-actualizados para el control de las relaciones humanas con el objetivo de aumentar la eficiencia mediante una mayor productividad del personal.

Asimismo, un clima satisfactorio por el entendimiento, pretende buscar soluciones a problemas y hacer mejor práctica. Se vive en un mundo en el que las organizaciones desempeñan un papel fundamental, se nace, se vive, se educa y se trabaja en las organizaciones cada uno está involucrado en un sin número de diferentes organizaciones, por ende, las acciones bajo las cuales se mueva la organización beneficiará o afectará el desempeño de sus trabajadores; por tanto el efecto en la cultura organizacional y el cambio en ellas es crucial.

Dentro de las organizaciones es determinante el clima laboral, puesto que dependiendo de su afectiva manifestación propiciará el desarrollo de

actitudes de mejor aprovechamiento para las mismas. Un enfoque sistemático sobre el clima laboral revela hechos y relaciones importantes y proporciona una base que permite predicciones más seguras del éxito de la organización.

En relación con este aspecto, señala Robbins (1999) "...que los administradores necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales o de trabajo con la gente si es que han de alcanzar la eficacia en su trabajo..." (p. 30), el clima laboral permite el impacto que tienen los individuos, grupos y estructuras sobre el contexto real de las organizaciones y luego aplica ese conocimiento para lograr que todos trabajen con mayor eficacia. De forma específica él mejora la productividad, reduce el ausentismo y aumenta la satisfacción del empleado con su trabajo.

Desde los anteriores supuestos a las organizaciones educativas del nivel de Educación Básica hay que proporcionarles un sistema de oportunidades de manera tal que puedan comprender que las condiciones en las cuales se realiza la labor puede tener relevante importancia en el comportamiento de los educadores y que es necesario diferenciar cuando se provocan repercusiones de bajo nivel laboral o alto nivel laboral. Los educadores son diferentes en su esencia, por ello necesitan visualizar un clima laboral, afectivo y emocionalmente positivo dentro de un marco de contingencia grupal, utilizando variadas situaciones para ponderar las relaciones causa-efecto. Este investigación supone este clima que libera las tensiones y origina el interés por la lucha, puede ayudar a mejorar la calidad y la productividad del maestro, del director, de los gerentes del plantel, descubriendo y comprendiendo el valor de la diversidad en la fuerza de trabajo y las prácticas que posiblemente sean necesarias para llevar a cabo la integración y globalización de los procesos; el clima laboral entonces se vuelve saludable desde un punto de vista ético.

En este sentido Davis citado por Robbins (Ob. Cit.) argumenta que el clima laboral tiene una orientación sistemática, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente dado que sus partes están interrelacionadas entre sí.” (p. 9). También es cierto que este clima indirectamente hace hincapié en el aprendizaje vital experiencial, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

El valor del clima laboral viene dado por la concepción de un hombre esencialmente bueno, considerado como un ser humano capaz de cambiar y desarrollarse bajo el aprovechamiento de sus diferencias individuales, poniendo una confianza básica en las personas, para prestar colaboración con una conducta auténtica; brindando oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción. De igual forma asegura que cada miembro de la organización, tal como la institución educativa desarrolle todo su potencial.

Un clima de comprensión y flexibilidad aumenta la eficiencia de los planteles educativos en función de todas sus metas, creando un medio ambiente en el que es posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto, proporcionando oportunidades a los docentes para influir en la forma de efectuar el trabajo en la organización y en el medio circundante. De tal forma que se trata a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida. El clima laboral permite la adecuación a la organización y al mismo tiempo hace sentir en los docentes el estímulo y la motivación necesaria para impulsar las acciones requeridas por el sistema, puesto que, el bienestar que respira lo invita a participar aprovechablemente en función de los objetivos previamente

planeados. Un ambiente agradable por sus relaciones estructurales y personales garantiza cambios en la cultura organizacional.

Indicado lo anterior, seguidamente se expone gráficamente la operatividad de la dimensión clima laboral.



Gráfico 5. Dimensión Clima Laboral

Fuente: Pontes, F. (2007), con datos de la investigación

La Cooperación, la Confianza y la Cohesión como factores de desarrollo del Sentido de Pertenencia

A medida que se van intensificando las presiones competitivas, el éxito de la organización dependerá cada vez más del trabajo en equipo, en vez de depender de estrellas individuales. Hay que examinar los componentes mencionados:

1. La Cooperación: Se supone que las personas individuales cooperan cuando sus esfuerzos se integran sistemáticamente para lograr un objetivo colectivo. Cuanto mayor es la integración, tanto mayor será el grado de cooperación. Estas dos variables ponen de manifiesto lo mejor que tienen las personas. Sin embargo, hay quienes señalan que la cooperación es mejor que la competencia en el fomento del logro y de la productividad y que es superior a los esfuerzos individuales para el fomento de un logro productivo logro. (Jonson citado por Crosby)2001), explica que "...la cooperación puede estimularse mediante sistemas compensatorios que refuercen el trabajo realizado en equipo, así como los logros individuales..." (p. 76).

2. En relación con **la Confianza**, Kreitner (2003), sostiene que:

La confianza goza de un tremendo poder en una institución. El personal no rendirá al máximo a no ser que crea que se lo trata con justicia, que no existe amiguismo y que todo el mundo tiene su oportunidad. La única manera que conozco de crear este tipo de confianza consiste en presentar tus valores y dejar de hacer lo que quieres. Uno debe hacer lo que dice que hará, haciéndolo de forma persistente, a lo largo del tiempo. (p. 326)

La confianza es la fe recíproca en las intenciones y en la conducta de otras personas. La confianza engendra confianza, porque ella implica un salto cognitivo más allá de las expectativas que la razón y la experiencia podrían garantizar por si solos y, la confianza se crea con directrices que van

hacia un proceso comunicacional organizado por quienes se encargan de mantener a los educadores informados, el apoyo, el cual debe ser disponible y accesible; otros aspectos a considerar son: el respeto constituido en la delegación, bajo la forma de autoridad real para la toma de decisiones, la justicia, no hay que dudar en dar crédito y reconocimiento a quienes lo merezcan, la previsibilidad, es decir, hay que ser consistente y previsible en los asuntos de cada día, hay que cumplir las promesas, la competencia, en ella hay que fortalecer la credibilidad, demostrando en buen sentido por la competencia técnica y la profesionalidad. La confianza debe ganarse; no es algo que puede exigirse a los demás.

3. La Cohesión: Para Díaz (1999) "...La cohesión es el proceso mediante el cual surge en cierto sentido de nosotros, que trasciende las diferencias y motivaciones individuales..." Por ello los miembros del grupo cohesivo permanecen unidos, y se muestran reacios a abandonar el grupo. La cohesión socioemocional implica un sentido de solidaridad que se desarrolla cuando los individuos constituyen una satisfacción personal de su participación en el grupo. Por otro lado, desde el punto de vista de la realización de las misiones propias de los equipos de tarea, no se puede pasar por alto la cohesión instrumental, desde el cual se percibe una sensación de unión y solidaridad que se desarrolla cuando los miembros de un equipo se sienten mutuamente dependientes entre sí por creer que no les será posible alcanzar el objetivo del grupo si cada uno actúa por separado, ambos tipos de cohesión son esenciales para el trabajo productivo en equipo, en consecuencia:

- Los miembros de grupos altamente cohesivos experimentan una mayor satisfacción que los grupos con niveles bajos de cohesión.
- Los grupos altamente cohesivos son más eficaces que los grupos débilmente cohesionados.

- Los miembros de los grupos altamente cohesivos se comunican con más frecuencia y de forma más positiva que los miembros de los grupos de baja cohesión.

La presente investigación descubre la hipótesis siguiente: la gerencia educativa ha de incorporar una nueva lógica a la cultura organizacional con los avances tecnológicos debe rediseñarse para que pueda incluir equipos en acción laboral que es necesario realizar cambios en los sistemas de los equipos y de las recompensas que refuercen el trabajo. Los equipos de alto rendimiento funcionan alrededor de los siguientes atributos: (a) liderazgo participativo, (b) responsabilidad compartida, (c) alineación en un propósito común, (d) alta comunicación, (e) centrado en el crecimiento futuro, (f) centrado en la tarea, (g) aplicación de talentos creativos y (h) respuesta rápida.

En la formación y relación de un equipo, se plantea la necesidad de establecer objetivos y prioridades, analizar o asignar la manera de llevar a cabo un trabajo, examinar la modalidad de trabajo de un grupo y sus procesos (como normas, toma de decisiones y comunicación) y examinar las relaciones entre las personas que realizan el trabajo. Los atributos combinados eficazmente alcanzan ideas de gestión que hoy día se consideran las más progresistas. Pero se requiere también paciencia y diligencia para la formación de equipos de alto rendimiento.

Determinantes del Sentido de Pertenencia en las Organizaciones

Un buen manejo de la teorización en las ciencias de la conducta sugiere que existen cuatro determinantes primarios de la productividad en las organizaciones: las características de la organización, las características del

trabajo, las características de los individuos y los resultados finales (Kopelman, 2001). A continuación se realiza un análisis de los mismos:

Características organizacionales: La lógica y una evidencia abundante indican que numerosas características prácticas organizacionales influyen sobre los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. Aunque, por otro lado, no todas las prácticas organizacionales son iguales en sus efectos.

Kopelman (2001), considera siete tipos de prácticas organizacionales que de manera general se supone que afectan la productividad. Las prácticas y sus pretendidos efectos son los siguientes:

- Los sistemas de premios para mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo.
- Los programas de establecimiento de metas para elevar la motivación de los trabajadores y estimular el desempeño.
- Los programas de administración por objetivos (APO) para clarificar y hacer más congruentes los objetivos individuales y de la organización, mejorando con ello la planificación del trabajo y la motivación en las tareas concretas.
- Los procedimientos de selección de diversas clases para aumentar la probabilidad de contratar individuos cuyas actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas les permitan cumplir de una manera mejor con las metas de la organización.
- Los programas de capacitación y desarrollo para aumentar el conocimiento y las destrezas de los empleados de manera que puedan funcionar de una forma más efectiva.
- Los cambios de liderazgo y los programas de adiestramiento para mejorar la efectividad gerencial.

- Los cambios en la estructura de la organización para mejorar la efectividad de la misma.

Características del trabajo: Diversas prácticas gerenciales que tienen un impacto en las características del trabajo son (Hinrichs, 1991):

- Retroalimentación del rendimiento para motivar e instruir a empleados.
- Programas de diseño de trabajos concretos para elevar la motivación y las destrezas a través del enriquecimiento del trabajo concreto o mejorar la habilidad específica para esa tarea por simplificación.
- Programas alternativos de trabajo, tales como los horarios flexibles de trabajo o la semana de trabajo comprimida, para aumentar la autonomía del empleado, disminuir el conflicto entre trabajo y familia, así como mejorar la motivación y el desempeño.

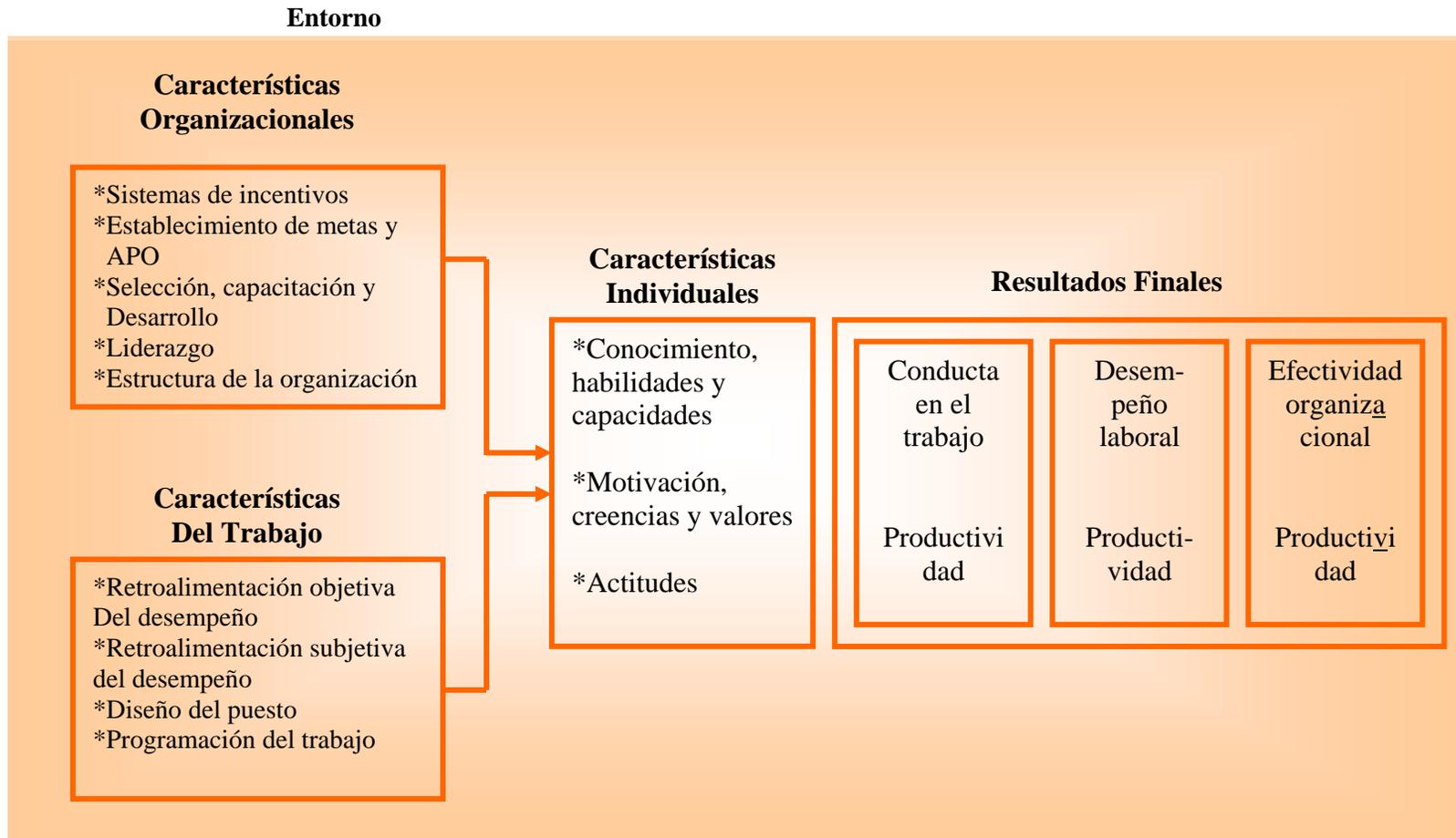
Características individuales: Un número de propiedades relativamente perdurables de los individuos (rasgos de carácter), así como de propiedades relativamente transitorias (estados) se han encontrado que son las determinantes de las conductas laborales individuales, el desempeño en el trabajo y la efectividad de la organización, a saber: (1) el grado en que se experimenta satisfacción personal como resultado del desempeño de un trabajo efectivo (motivación interna del trabajo), (2) el grado en que se cree que el esfuerzo ejercido conduce al desempeño efectivo del trabajo y a su vez a diversos resultados (expectativas y medios) y la deseabilidad de esos resultados (Valencia), (3) el grado de satisfacción experimentado con el trabajo en general o con facetas particulares del trabajo, (4) la importancia relativa del trabajo de uno en comparación con las actividades no laborales (ambiente laboral) y de particular importancia para los profesionales técnicos, (5) el grado de actualización profesional del trabajo (Mooney, 1989).

Resultados finales: Para Kopelman (2001), El comportamiento en el trabajo es considerado generalmente como un antecedente del rendimiento laboral, el que, a su vez, es un antecedente inmediato de la efectividad de la organización. La productividad, definida como una relación de salida o entrada puede ser una medida según criterio de las tres variables del resultado final. Estas tres variables son: (1) Comportamiento en el trabajo, las actividades específicas observables en las que el individuo está involucrado, (2) el rendimiento laboral, la suficiencia evaluada del cumplimiento individual de un conjunto de tareas, obligaciones y responsabilidades y (3) la efectividad organizacional, un índice del logro de metas de la organización.

Los cocientes de productividad pueden calcularse con respecto a comportamientos específicos en el trabajo (por ejemplo, llamadas telefónicas hechas por hora), rendimiento laboral individual (por ejemplo, servicios por hora), o efectividad organizacional (por ejemplo, valor agregado entre el valor de la nómina).

En el siguiente cuadro se observa en forma resumida los determinantes de la productividad en organizaciones:

Cuadro 21. Determinantes del Sentido de Pertenencia en las Organizaciones



Fuente: Kopelman (2001).

BIBLIOGRAFÍA

- Abravanel y Otros (1999). **Cultura Organizacional**. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Abravanel y Otros (1999). **Los Procesos Administrativos**. México: Editorial Pax.
- Alvarado, A. (2000). **Toma de Decisiones en la Gerencia**. Argentina: El Ateneo.
- Álvarez y Soto (2002). **Gerencia y Calidad de la Educación**. Módulo Instruccional. Caracas: Universidad Nacional Abierta.
- Apple, M. 1987. **Educación y poder**. Barcelona. España. Paidós
- Barcaglioni A. (2005). **Sentido de Pertenencia**. Revista en Redes N° 55 y 56. España.
- Benis, W. (2002). **Desarrollo Organizacional. Su Naturaleza, Orígenes y Perspectivas**. Santa Fe de Bogotá Colombia.
- Blanco, R. (1999). **Cultura Organizacional: Estrategias para su Consolidación**. Ponencia: I Simposio Venezolano sobre Desarrollo Organizacional. Caracas: Corporven.
- Blum y Taylor (1995). **Psicología Industrial: Fundamentos Teóricos y Sociales**. México: Trillas.
- Brown, W. (1996). **Errores Fatales en que Incurren los Gerentes**. Colombia: Norma.
- Carvajal (2005). **La Cultura y el Clima Organizacional como factores determinantes de la Eficacia del Personal**. En: <http://www.monografias.com/trabajo5/shtml>.
- Challa, A. (2000). **Aproximación Teórica a un Modelo de Gerencia Universitaria y Cultura Organizacional**. Tesis Doctoral. Caracas: Universidad Santa María.
- Chávez, N. (2004). **La Imagen Corporativa: Teoría y Metodología de Identificación Institucional**.

- Chiavenato (1999). **Administración de los Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Collins, P. (2005). **La Gerencia de Rendimiento**. En: Revista Empresarial. Año 3. N° 5. Caracas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial N° 36.860**. Extraordinario. Diciembre, 30. Caracas. Venezuela.
- Cordero, A. (1999). **Reflexiones Teóricas en Torno al Concepto de Cultura Organizacional**.
- Crosby, P. (2001). **La Organización Permanentemente Exitosa**. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Cuesta, L. (2004). **Sentido de Pertenencia**. En: www.elhabanero.cuba.wer/2006/octubre/17-21
- Davis, K. (1999). **El Comportamiento Humano en el Trabajo**. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Deal, K. (1995). **Culturas Corporativas: Ritos y Rituales de la Vida Organizacional**. México: Editorial F.E.I.
- Denis, L. y Gutiérrez, L. (2003). **La Investigación Etnográfica: Experiencias de su Aplicación en el Campo Educativo**. En: Cuadernos Monográficos Candidus. N° 1. Acarigua. Estado Portuguesa: Candidus Editores Educativos.
- Denison, D. (2002). **Cultura Corporativa y Efectividad Organizacional**. Colombia: Legis Serie Empresarial.
- Díaz, M. (1998). **Modelo de Cultura Corporativa para Optimizar la Eficiencia y Eficacia Gerencial**. Tesis Doctoral Universidad Santa María: Caracas.
- Drucker, P. (1998). **La Innovación y el Empresario Innovador**. Barcelona: Hermes.
- Drucker, P. (1999). **La Sociedad Capitalista**. Bogotá: Norma.
- Escalante, M. (2002). **El Desarrollo del Sentido de Pertenencia entre las Facultades de la Universidad Central de Venezuela**. Tesis de Doctorado no Publicada. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Filippo, E. y Otros (2000). **Principios de Administración de Personal**. 5ª Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

- Formanchuck (2005). **Comunicación Interna y Sentido de Pertenencia**. En: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/pertenencia.htm>.
- Francés, A. (19989). **La Corporación en Cuatro Dimensiones**. Caracas: Ediciones IESA.
- Freites (2005). **Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la Satisfacción Laboral de los Docentes**. Trabajo de Maestría: Universidad de Carabobo.
- Fresco, J. (2001). **Desarrollo Gerencial hacia la Calidad Total**. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- García, M. (2001). **Administración y Desarrollo Gerencial**. México: Editorial Diana.
- Garrochotegui, A. (2004). **La Cultura de Servicio de los Centros Educativos**. Madrid: Sociedad Española de Pedagogía.
- Gibson (2000). **Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos**. Madrid: Ediciones Irvin.
- Gómez, S. (2001). **Gerencia Estrategias**. Sexta Edición. Colombia: Editorial Legis.
- González, J. (2002). **La comunidad de conocimientos. Elementos para la construcción de un modelo de gestión académica en nivel medio superior y Superior**. México: Plaza y Valdez Editores.
- Dubec, F. (2002). **El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad**. Barcelona. España. Gedisa.
- González, S. y Sánchez, T. (2001). **Consideraciones sobre el Director Educativo**. Material Mimeografiado. Valencia: Universidad de Carabobo. Granica.
- Guédez, V. (2001). **Gerencia, Cultura y Educación**. Caracas: Fondo Editorial Tropikos.
- Hampton, D.y Summer, C. (1992). **Manual del Desarrollo de Recursos Humanos**. México: Trillas.
- Harris, K. (2003). **Administración de Recursos Humanos**. 5ª Reimpresión. México: Limusa.

- Huber, G. (1999). **Toma de Decisiones en la Gerencia**. Caracas: Editorial La Torre.
- Hurtado, J. (1996). **Técnicas de Recolección de Datos: Un Enfoque Holístico**. Serie: Metodología de la Investigación aplicada al as Ciencias Sociales: Caracas: Fundación Sypal.
- Kopelman, R. (2001). **Administración de la Productividad en las Organizaciones**.
- Kreitner, R. (2003). **Comportamiento de las Organizaciones**. 4ª Ediciones. Madrid: Editorial Diorki.
- Lapp, A. (1997). **Cultura Organizacional y Desempeño del Personal en las Escuelas Básicas**. Trabajo de Maestría Universidad de Carabobo.
- Lascano, L. (2003). Disponible: [http:// www. fabamga. org.ar /acerca %20de %20 laidentidad.htm](http://www.fabamga.org.ar/acerca%20de%20laidentidad.htm).
- Lerner, R. (2000). En: [http://www.monografias.com.trabajos14.elsentidode pertenencia](http://www.monografias.com/trabajos14.elsentidodepertenencia).
- Ley Orgánica de Educación (1980). **Gaceta Oficial N° 37.305**. Extraordinario. Julio, 28. Caracas. Venezuela.
- Manrique, F. (2003). **Un Cambio de Época, no una Época de Cambio**. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Marcvan, L. (2001). **El Futuro de la Gerencia: Ingeniería Cultural**. Serie Empresarial.
- Martínez, M. (1997). **La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación**. México: Trillas.
- Maslow, A. (1991). **Motivación y Personalidad**. España: Edición Díaz de Santos.
- Maslow, A. N. (1979). **El hombre Autorrealizado**. Madrid. España. Kairos.
- McClelland, D. (1985). **Estudios de Motivación Humana**. España: La Muralla.
- McClelland, D. (1999). **El Director dentro de la Escuela**. Colombia: Norma.

- McClillad, D. C. (1.968) **La Sociedad ambiciosa**. Madrid. España: Guadarrama.
- Melinkoff, R. (2001). **Los Procesos Administrativos**. México: Editorial Pax.
- Mitzberg, H. y Brian J. (2002). **El Proceso Estratégico**. Colombia: Editorial Norma.
- Moli, P. (2003). **Comprender y Transformar la Enseñanza** México: D.F. Trillas.
- Mondy y Noé (2001). **Administración de Recursos Humanos**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morin, V. (1999). **Los Gerentes como Líderes en El Desarrollo Organizacional**. Caracas: Ediciones IESA.
- Nash, M. (2002). **Como incrementar la Productividad en el Recurso Humano**. Bogotá: Norma.
- Newman, W. (2003). **La Dinámica Administrativa**. México: Diana.
- Odiorne, G. (1998). **El Lado Humano de la Dirección**. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Olson, J. 1992. **Understansting teaching Buckingham**. Open university Press.
- Ortega, H. (1995). **Calidad Educativa, Participación y Gerencia Educativa: Una Trilogía para Reflexionar**. En Planiuc N° 21. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Papalia, D. y Wendkos, S. (1987). **Desarrollo Humano**. México: Mc Graw Hill.
- Picón, G. (1999). **Gerencia para una Universidad Deficiente. Conferencia. Jornadas Nacionales: Perspectiva para Mejorar la Calidad de la Educación Venezolana**. Maracaibo. Estado Zulia.
- Picón, G. (2001). **Gerencia para una Universidad Deficiente (Conferencia). Simposio: Perspectiva para Mejorar la Calidad de la Educación Venezolana**.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (1999). **Gaceta Oficial N° 36.787**. septiembre, 15. Caracas: Venezuela.

- Requeijo, A. y Lugo A. (1999). **Administración Escolar**. 4ª Edición. Caracas: Biosfera.
- Reyes, A. (2003). **Actitud del Docente de Aula ante la Cultura Organizacional en la Unidad Educativa José A. Anzoátegui de Tinaquillo Estado Cojedes**. Trabajo de Maestría no publicado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. San Carlos. Estado Cojedes.
- Rice, P. (1997). **Desarrollo Humano. Estudio del Ciclo Vital**. México: Prentice Hall.
- Rico, G. (1999). **El Clima Organizacional y la Satisfacción del Trabajo de los Docentes de la Unidad Educativa “Francisco Salas” de Puerto La Cruz**. Tesis Inédita. Maracay: Universidad Bicentennial de Aragua.
- Rivera (2006). **Cultura Organizacional hacia la Competitividad**. En: [http://www. Monografías.com/trabajo6/shtml](http://www.Monografías.com/trabajo6/shtml).
- Robbins, S. (1997). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, L. (2000). **El Liderazgo del Director**. Santa Fe de Bogotá: Legis.
- Rodríguez, M. (1998). **Rol del Director y los Docentes en la Escuela**. Bogotá: Legis.
- Rosie, F. (2000). **Dirija un Campo de Trabajo Eficiente**. En: Revista Visión. Año 5. Nº 2. Caracas.
- Ruiz, J. (2002). **Gerencia de Aula**. Instituto Vacacional de Venezuela. San Felipe. Estado Yaracuy: Autor.
- Sachs (2002). **Administración y Organización Educativa**. Buenos Aires: El Ateneo.
- Sánchez, M. y Nube, S. (2003). **Metodología Cualitativa en la Evaluación**. En: Cuadernos Monográficos Candidus. Cuaderno Nº 1: Candidus Editores Educativos.
- Sander, B. (2003). **Administración de la Educación: Evolución del Conocimiento**. Brasil: Fortaleza.
- Santos, M. (2002). **Cultura y Poder en la Organización Escolar**. Madrid: Editorial Akal.

- Schlemenson, A. (1998). **La Perspectiva Ética en el Análisis Organizacional**.
- Senge, P. (1998). **La Quinta Disciplina**. Barcelona. España: Ediciones Juan
- Shon, D. 1999. La formación de profesionales reflexivo. Barcelona. España. Paidos
- Show, E. (1999). **Dinámicas de Grupo**. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Siliceo, A. y Casares, T. (1999). **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional**. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Stephen, R. (1997). **Comportamiento Organizacional**. 6ª Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Taylor, S. y R. Bogdan (1992). **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación**. España: Paidos.
- Thornton, P. (2002). **Lecciones Gerenciales**. Bogotá. Legis.
- Trevizón (1999). **El Clima Organizacional que se relacionan con la Satisfacción Laboral de los Docentes**. Trabajo de Maestría: Universidad de Carabobo.
- Viloria, E. (2001). **¿Qué es una Organización?** Caracas: Editorial Panapo.
- Winston, S. (1999). **Como Organizarse**. 7ª Reimpresión. México: Editorial Diana.

ANEXOS

ANEXO A

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Observación Temporal: Estructurada

Observación Temporal:

Conducta Observada	Días	SUJETO N° _____				
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	
Manifiesta amor y apego por la actividad que realiza						
Demuestra identificación afectiva con lo colegas y alumnos						
Su actitud implica su pertenencia a un grupo social						
Su actividad demuestra una actitud emprendedora y optimista						
Actúa con interés y energía para cumplir su actividad						

ANEXO B

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Observación de Eventos: No Estructurada

Observación de Eventos

SUJETOS EVENTOS	SUJETO N° _____
Fiesta de Navidad del Personal Docente	
Fiesta de Navidad de los Alumnos	
Reunión de Padres y Representantes para la Evaluación	

ANEXO C

GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

1. ¿Explique brevemente lo que usted entiende por sentido de pertenencia?
2. ¿Como considera usted su sentido de pertenencia con respecto a la institución donde presta sus servicios?
3. ¿Cuáles son las causas que lo han llevado a ese nivel en su sentido de pertenencia con la institución?
4. ¿Cómo funcionan los canales de comunicación en los distintos niveles de la organización?
5. ¿Cómo actúan los directivos para la motivación hacia el trabajo productivo de los docentes?
6. ¿Cuál es el procedimiento que se utiliza para tomar las decisiones hacia la solución de los problemas de la institución?
7. ¿Cómo cree usted que se elevaría el nivel de sentido de pertenencia dentro de la institución?
8. ¿Qué entiende usted por cultura organizacional?
9. ¿Cómo influye la cultura organizacional en el Desarrollo de su Sentido de Pertenencia?