

## **CULTURA CORPORATIVA Y MEJORAMIENTO CONTINUO COMO ELEMENTOS INTERVINIENTES EN LA GERENCIA DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

*Chirinos, Elvi  
Romero, Bolivia*

### **RESUMEN**

*Uno de los propósitos esenciales del sistema educativo venezolano es enrumbar la educación hacia los caminos del éxito y por ende de la calidad. Es por ello que desde hace algunos años, los diferentes planes de la nación han plasmado la necesidad de generar reformas al sistema, en busca de tan anhelado deseo. Tomando como referencia esa inquietud y las propias expectativas de los autores, se presenta este estudio, el cual tiene como propósito describir los procesos de interacción que se desarrollan entre la cultura corporativa y el mejoramiento continuo para la gerencia de calidad en la instituciones educativas, con sustento en las teorías de: calidad, mejoramiento continuo y cultura corporativa. La investigación se enmarcó dentro de un estudio descriptivo, con un diseño documental. Los resultados permitieron concluir que la cultura y mejora continua están en contraposición al deber ser del trabajo gerencial en detrimento de sus funciones claves, tales como: desempeño, trabajo en equipo, visión y misión, entre otros.*

*Palabras claves: Cultura Corporativa, Mejoramiento Continuo, Calidad Educativa*

## **CORPORATE CULTURE AND CONTINUOUS IMPROVEMENT AS FACTORS INVOLVED IN THE MANAGEMENT OF QUALITY IN SCHOOLS**

### **ABSTRACT**

*One of the essential purposes of the system educational Venezuelan is enrumbar the education toward the roads of the success and therefore quality. It is for it for some years the different plans of the nation they have captured for that area the necessity to generate reformations to the system in search of so yearned desire; taking like reference that restlessness and the author's own expectations, a study is presented that has as purpose, to describe the interaction processes that are developed between the corporate culture and continuous improvement for the management of quality in the Educational Institutions, which leaned on in the theories of: quality, continuous improvement and Corporate culture; the same one was framed inside a descriptive study, with a documental design The results that they were they allowed to conclude: that the culture and continuous improvement are in opposition to the duty to be of the managerial work in detriment of their such key functions as acting, work in team, vision, mission, among others..*

*Keywords: Corporate Culture, Continuous Improvement, Quality Education*

## 1. Introducción

La problemática de la educación, si bien pasa por una serie de condicionantes políticas, sociales, económicas y culturales de diversa índole, también se refiere a una práctica que en su dimensión más cotidiana y vivida como real por un mayor número de personas, se ubica dentro de las organizaciones, en la relación entre alumnos, docentes, directivos, familia, comunidad, en la transmisión de conocimientos y de valores que conforman la totalidad del currículo educativo.

Desde esa óptica, las características imprevistas de cambios en los tiempos actuales, imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de conducir las instituciones educativas.

El desarrollo de la cultura corporativa y el mejoramiento continuo, permiten a los gerentes y a sus organizaciones, establecer determinados patrones de conducta; es decir, una relación amplia y humana que alienta el trabajo creador enfocado hacia una participación más responsable. Partiendo de estas afirmaciones, se pretendió orientar y fundamentar el estudio, para lo cual se resaltaron aspectos teóricos conceptuales sobre la cultura y el mejoramiento continuo como elementos intervinientes en la calidad gerencial.

## 2. Planteamiento del Problema

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha intensificado sus esfuerzos en la búsqueda de vías que permitan a la educación, dar una respuesta adecuada a las demandas del desarrollo económico y político de la sociedad; coincidiendo en que la participación activa de todos los seres humanos de estas regiones exige adquirir destrezas en la comunicación eficiente, competencias para adoptar opciones racionales, capacidades para ubicar y procesar información, actitudes de diálogo y saberes sobre el contexto social. Estos son elementos básicos para adquirir la llamada ciudadanía posmoderna, y trabajar con eficiencia en una economía que compite en el mercado mundial.

Desde esa perspectiva, se asocia la baja calidad de la educación pública a diversos factores, tales como: la organización del sistema educativo, la selección del currículo, la formación de docentes, los libros de texto. Pero, sobre todo se enfatiza en la pérdida del sentido y la dirección de las mismas, como producto de una cultura sólida. Es así como las metas que orientan su accionar parecieran

encontrarse diluidas dentro de múltiples y variadas formalidades administrativas y burocráticas que le restan efectividad al trabajo que realiza.

En ese orden de ideas, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2007), destaca que en Venezuela, el sistema educativo atraviesa por una crisis estructural, organizativa, de identidad institucional, compleja y grave. Los procesos educativos han perdido su función social y su eficacia pedagógica. Según ella, existen fallas en los indicadores de rendimiento, que dejan un vacío profundo en la razón de ser del sistema educativo, y es también allí donde cada día se hace más notorio que la calidad de la gestión gerencial es escasa. De igual manera, la pirámide educacional de Venezuela presenta un panorama preocupante, con un patrón de criterios sin objetividad en la misión, trabajo en equipo, cooperación, delegación inteligente y eficiencia para fomentar el mejoramiento continuo.

López (1999) enfatiza en este aspecto y muestra de una manera explícita, los factores que dificultan la gestión del gerente:

- Visión: el gerente suele tener una visión de lo que quiere, aunque no esté explícita. En esta visión no siempre está presente el aspecto académico; la identidad institucional, en la mayoría de los casos, es anónima. La ausencia de identidad institucional no facilita ni promueve el compromiso profesional.
- Liderazgo: el gerente parece carecer de herramientas para ejercer su rol de coordinador, animador y apoyo al docente, que sea compatible con la libertad de cátedra.

La búsqueda, del mejoramiento de la calidad implica una transformación radical en la cultura, lo cual involucra la participación de la comunidad incluyendo todos los miembros, no como elementos individuales, sino agrupados en equipos capaces de abordar los problemas del sistema y de plantear soluciones creativas para resolverlas; para ello será necesario poner en práctica una programación vertiginosa de trabajos en la cultura, con principios claramente establecidos que comprometan a los participantes involucrados en el proceso, para cumplir con dedicación y constancia el trabajo planificado, es decir, concentrar la atención de la gestión y evitar el aislamiento actual con el que se trabaja en ellas.

Dentro de este contexto, la gerencia debe estar repensada dentro de una visión de cultura corporativa y mejora continua, como una unidad operativa para liderar la idea de evolucionar el pensamiento a la misma velocidad que los procesos y la tecnología que los rodea, para maximizar así las competencias esenciales en la participación del personal.

La cultura corporativa y el mejoramiento continuo se podrá lograr a través del rompimiento de reglas que no beneficiaban a las instituciones, para ello es necesario comprometerlas con estrategias a corto, mediano y largo plazo que le permitirán cambiar en forma continua, crear un punto único de énfasis corporativo y lograr que todo el equipo apoye la idea y se responsabilice por su mejoramiento.

En este orden de ideas, la cultura corporativa se orienta al aprovechamiento de oportunidades subutilizadas, reconciliar los valores existentes y hacer emerger otros en el interior de la escuela con las oportunidades que le brinde la sociedad, reuniendo para ello la energía mental positiva del equipo, que alimente el proceso de mejoramiento de la calidad educativa. Desde ese punto de vista se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué procesos de interacción se desarrollan entre la cultura corporativa y el mejoramiento continuo para la gerencia de calidad en las instituciones educativas?, por lo que el propósito de la investigación fue el de describir los procesos de interacción que se desarrollan entre la cultura corporativa y el mejoramiento continuo para la gerencia de calidad en las instituciones educativas, abordándose algunas posturas teóricas que apoyaron la investigación.

### 3. Revisión teórica

En cada sociedad predomina una concepción del hombre y del mundo que guía y orienta los fines de la educación. Rodríguez (1992) afirma que la educación tiene una doble función: reforzar normas, valores y creencias pautadas por los sectores dominantes de la sociedad en la que los docentes funcionan, primero como reproductores del sistema, manteniendo el status quo; segundo, la de transformar la sociedad innovando, cuestionando y oponiendo alternativas para dar paso a nuevas ideas que estén en correspondencia con la dinámica de los tiempos y en donde el lugar del mismo es crucial.

En relación a lo anterior, Adames (1992) expresa que la sociedad la componen los individuos y el mejoramiento de dicha sociedad será posible en la medida que estos mejoren. Sólo cambiando al hombre, cambia la sociedad. En este contexto está implícito que si se quiere mejorar la calidad de la educación, es vital cambiar la concepción que se tiene del hombre, hacia una postura neo-sistémica, que asuma que él es una pieza valiosa dentro del proceso y que como tal tiene que buscar la cuota de participación en su mejoramiento

Dewey (UPEL, 1992) presenta una visión del hombre, de la realidad y del conocimiento, éste es un ser involucrado a descubrir su entorno, actuar en él para modificarlo y dominarlo. La personalidad es concebida como una estructura móvil congruente con una cultura que está sujeta a cambios. Así también, Adames (ob.cit) concibe al hombre como un ciudadano de mundo, ya que por los cambios y avances científicos y tecnológicos, las barreras del tiempo y del espacio han sido

acortadas facilitando la comunicación y el desplazamiento del mismo en todo el planeta. Se trata entonces de un hombre universal, comprometido con la transformación del mundo. Desde esta perspectiva, la clave está en conocer y trabajar sobre los problemas concretos, partiendo de la investigación de las diferentes teorías y de la visión sobre los problemas con el fin de alcanzar la reconstrucción en relación al hombre.

Según el Centro de Reflexión y Planificación Educativa CERPE, (1990) la concepción humanista promueve al hombre como centro de atención, sujeto protagónico de la historia que alcanza su desarrollo humano al hacerse persona, rescatando su dignidad y potencializando su capacidad de ser. En relación a lo anterior, el ser humano, en este caso el gerente educativo, para lograr alcanzar sus objetivos, metas y obtener la fuerza motora que lo oriente, necesita un alto grado de motivación y estímulo para desarrollar un trabajo productivo.

Al respecto, Vroom (citado por Koontz, 1991), destaca que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta que lo realizado contribuirá a lograrla. Las motivaciones del personal tienen que armonizar con las metas de la organización para evitar contradicciones que generen resistencia.

En este sentido, el factor motivacional, en muchas oportunidades, ha sido estudiado como elemento importante dentro del ámbito organizacional. De allí que surgen variadas definiciones que se pueden encajar a la hora de hablar de cultura corporativa y mejoramiento continuo, como elementos intervinientes en la gerencia de calidad en las instituciones educativas.

Así, López (1994) apunta que la motivación constituye el motor de la persona, el factor capaz de movilizar las energías y las capacidades del individuo hacia su máximo potencial. De ahí que las políticas de motivación resulten cruciales a la hora de la implantación de la calidad.

En relación a lo anterior, Gibson (1989) hace una comparación entre los esfuerzos y las recompensas del trabajador en iguales condiciones de trabajo, lo que permite explicar y predecir las actitudes de los mismos respecto a ellas. Con esta teoría se puede observar la relevancia que tiene para una organización, el que su gente trate en iguales condiciones para evitar o reducir el descontento, el mal desempeño, el ausentismo y la apatía hacia el trabajo.

Con esta misma orientación, Jung y Storn (citados por Gibson, 1989), señalan que el ser humano es un organismo complejo que debe satisfacer varias necesidades y valores propios. De allí que cuando se considera a la organización como un proceso, entonces, se debe reconocer y tomar en cuenta los numerosos y variados aspectos de la naturaleza humana. Por lo tanto, es necesario construir organizaciones que se mantengan unidas mediante las fuerzas de identificación

con metas organizacionales y la adaptación por parte de la organización, a las relaciones psicológicas del individuo.

Según Maslow, Cantril y Me Gregor (citados por Koontz, 1991), estudios realizados le atribuyen al hombre una serie de características o indicadores, además de rasgos, que implícitamente estimulan a los seres humanos hacia el trabajo en una organización, entre ellos se pueden citar: 1) Necesidades y valores humanos (el hombre necesita que se le satisfagan sus necesidades de supervivencia, el hombre lucha por la satisfacción laboral, el ser humano insiste en que la sociedad le de esperanzas en cuanto a satisfacer sus aspiraciones y potencialidades); 2) posibilidades de desarrollo humano; 3) cambio; 4) adaptación, entre otras.

Con respecto a lo señalado por Koontz, ningún individuo puede lograr todos los comportamientos desarrollados anteriormente, pues sin duda es parte de su naturaleza que él siempre quede por debajo de satisfacer, en un sentido pleno, todas sus necesidades y valores; y es precisamente ese sentido de insatisfacción lo que debe prevalecer en el gerente para estimularse a buscar siempre la perfección en todas las actividades que realiza.

### **3.1 Mejoramiento continuo en las instituciones educativas**

El mejoramiento de la calidad de la educación supone procesos, acciones y prácticas, tanto en la organización como su entorno, y para ello necesita que los responsables de su gestión produzcan o rediseñen iniciativas y acciones que le devuelvan la vida social y el sentido a las prácticas educativas. Para responder a este reto y en la búsqueda de una mayor calidad en la práctica educativa, es pertinente la transformación en la creación y transmisión de conocimientos y tecnologías de forma sistemática y organizada, donde todos los actores participen en igualdad de condiciones, desde las bases operativas hasta la cima gerencial del sector educativo.

Deming (1986) expresa que la calidad es un reto dirigido a las organizaciones para que se de una estructura nueva, capaz de generar procesos y productos de calidad. De esta forma, la organización educativa tiene que ampliarse de manera tal que todos los mensajes y propuestas puedan compatibilizarse para convertir el proyecto educativo en estrategia de movilización cultural integral. Para cumplir esta idea, se debe cumplir con las tareas que van hacia el mejoramiento; cada trabajador debe tener claro lo que va hacer y mostrarlo, ,compartirlo ante la gerencia para llegar a acuerdos consensuados; de otro modo no servirá de nada dentro de su organización. La calidad tiene un solo significado en función del usuario y de sus necesidades, de otra forma no se

entiende para qué se trabaja. Lo anterior permite inferir que cambiando la cultura, cambia la conducta, lo que conduce al logro de la eficiencia.

Al respecto, Juran (1990) fue el primero en indicar que la calidad es una responsabilidad gerencial. Habla del mejoramiento de la calidad como consecuencia de un cambio de mentalidad en la dirección, trabajando proyectos tras proyectos y creando un cambio benéfico en el nivel de calidad. El mismo autor enfoca su planteamiento hacia la toma de conciencia de calidad y sugiere presentar la información en distintos lenguajes de acuerdo al nivel; esto se evidencia a través del liderazgo, posibilidades de formación, desarrollo personal, participación, proporcionar el reconocimiento y las compensaciones.

La política educativa venezolana se orienta hacia el mejoramiento de la calidad educativa, como el eje fundamental de la reforma curricular (2005), mediante un proceso de formación con pertinencia social, productiva y cultural. Sin embargo, debe considerarse que según Ishikawa (1991), la calidad empieza con la educación y termina con la educación. Para que se produzca una verdadera reforma hay que considerar la educación como una prioridad para desarrollarse armónicamente, tanto a nivel familiar como laboral; la educación moderna es la base de toda acción y esfuerzo de todos los integrantes del país como herramienta principal para un eficaz desarrollo. Según el autor, hay que cambiar los procesos de raciocinio en los gerentes, y para lograrlo, es preciso repetir la educación una y otra vez; esto significa practicar el control de calidad, siendo conveniente que todos los miembros de la organización participen y promuevan la calidad.

De este modo, para iniciar el proceso de trabajar en pro de la calidad, se deben tomar en cuenta los cuatro pasos que propone Deming y que Ishikawa trabaja ampliamente: hacer, planear, verificar y actuar; el autor destaca estos pasos como un círculo de control y su recomendación es hacerlo siempre en sentido correcto a través de los siguientes lineamientos: Determinar visión y misión de la organización educativa, métodos para alcanzar metas, educar y capacitar: realizar el trabajo, verificar los efectos de la realización, emprender la acción apropiada.

En el proceso educativo, estos lineamientos abarcan todos los sectores de las instituciones, del currículo y los actores involucrados en un sistema de mejoramiento de calidad. Desde esa óptica, González (1994) especifica que el mejoramiento de la calidad se dirige a las acciones emprendidas en toda la organización, con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia de las actividades y procesos para brindar beneficios adicionales a la organización y a sus actores.

Dentro de esta perspectiva, Rosales (1997) destaca algunos aspectos que deben considerarse al aplicar mejoramiento continuo o por saltos, tales como el

enfoque filosófico, práctico y estratégico; los mismos buscan lograr la mejora continua en las actividades productivas a través la promoción, creación y posterior sostenimiento de una cultura para la organización, que estimule en todos los trabajadores la adopción del valor que propugna hacer las cosas correctamente.

La visión filosófica del sistema de mejoramiento, exige un desarrollo personalizado en los gerentes, que privilegie la mejora continua, además de servir de ejemplo al resto de los trabajadores, permite motivarlos a través de los factores que incentiven al logro, poder y afiliación señalado por Mc Clelland. Es obvio que la implantación del sistema debe ser un proceso que involucre gradualmente a todo el personal de la organización y garantice la obtención de los resultados esperados.

En ese contexto, Price (1992), al referirse al mejoramiento continuo, señala que la gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad. En la organización es tarea de todos convenir en implantar el mejoramiento continuo. Esto implica una activa participación en varios planos que incluyen la planificación estratégica general, inversiones, entrenamiento, organización del trabajo, tecnología y otros.

En este contexto, Gómez (1991) destaca que el mejoramiento trata fundamentalmente de lograr nuevos y mejores niveles de actuación; indudablemente esto se logra rompiendo la continuidad o las barreras. Para ello es conveniente establecer una serie de pasos con el fin de que el proceso de mejoramiento sea continuo y tenga una metodología definida dentro de la organización. La responsabilidad por el mejoramiento será una realidad .en la medida en que la gerencia y los trabajadores la tomen como una responsabilidad indelegable.

Por otra parte, Morris, y Brandon (1994) van más allá de esta concepción, al señalar que la calidad no solo se puede elevar como parte de un mejoramiento en curso de los procesos de trabajo de una organización. Esto exige la comprensión de los procesos y la implementación de una iniciativa de calidad que incluya un compromiso con el mejoramiento continuo en el nivel más alto de la organización, la educación necesaria para modificar la cultura. El mejoramiento es, entonces, un compromiso para la excelencia del desempeño y para cambiar en forma controlada directamente desde el punto que se adoptó.

Al respecto, Gitlow (1991) señaló que los administradores deben considerar la capacitación como parte del trabajo de todos, no como un anexo o algo extra, hay que asignar tiempo y dinero para el mejoramiento, y además una nueva planificación en base a categorías bien seleccionadas y estructuradas. Para ello, todo el personal debe estar consciente de hacer las cosas bien desde la primera vez, determinar las posibles causas de error para prevenir, establecer un estado



ideal de trabajo, educación continua (proceso de mejoramiento de la calidad) y otros. El mismo destaca que el mejoramiento ayuda a crear el ambiente organizacional y ofrece la actitud positiva necesaria para competir y tener éxito en la nueva era de recesión económica a que se enfrentan todos los estamentos de la sociedad venezolana.

A su vez, Galgano (1993) señala que la tendencia de la institución hacia la permanente mejora, cuando es compartida por sus miembros, se traduce de hecho en una mayor calidad institucional y se verá reforzada con el establecimiento de criterios y medios de evaluación que ha de impregnar todos los elementos de tipo personal, material o funcional y servir de orientación constante. El mejoramiento continuo se convierte así, en una fuente de compromiso y cambio que deben asumir los trabajadores para interiorizar nuevos patrones de comportamiento.

### **3.2 Cultura Corporativa**

En las instituciones educativas, la cultura corporativa se visualiza en la manera como se hacen las cosas, se establecen prioridades y se le da importancia a las diferentes tareas del personal. Para ello, el Ministerio de Educación presentó el Currículo Básico Nacional (1999), donde propone la re-conceptualización de la cultura con una reorientación ética, moral y didáctica bajo la responsabilidad de todos los actores. Por lo tanto, estará explicitada en los proyectos que desarrollen las diferentes instituciones educativas.

Bajo esta óptica, la Universidad de Montémorelos (1998) señala que en una organización, las especialidades y funciones diversas crean una división natural del trabajo. Para mantener las unidades de acción, se deben orientar las expectativas de todos los miembros de la organización a una misión común; por ello, los esfuerzos administrativos consideran la importancia de desarrollar una mentalidad institucional, global, mientras se cumple con la responsabilidad local y departamental.

Sobre esta idea, es necesario fortalecer el marco de referencia de la cultura corporativa, pues los mejores negocios en el mundo tienen culturas distintivas que promueven la creación, implementación y mantenimiento de estrategias exitosas.. Al respecto, Morris y Brandon (1994) enfatizan que cada organización tiene una cultura que se levanta sobre los paradigmas profundamente afianzados dentro de la misma y proporciona un telón de fondo la cual da significado a todas las acciones del personal; es decir, la cultura subyace debajo del nivel de la política y los procedimientos escritos, para surgir a partir de actitudes elementales.

Los autores citados también destacan que: (a) el impacto que tiene la cultura sobre las relaciones interpersonales y el cambio, descubrieron además que éstas tienen tanta influencia, que los nuevos enfoques deben contar con una cultura existente o fracasarán con mucha facilidad; (b) En los ambientes corporativos abundan los pleitos y escasean las soluciones, ello forma parte de la cultura, es como una forma de vivir la crítica; la retroalimentación constructiva se ve apagada por las peleas y los gritos. La perspectiva, de Malinowski (Universidad de Montemorelos, ob.cit), visiona la cultura corporativa como un instrumento que permite al individuo afrontar mejor los problemas concretos que encuentra, al tratar de satisfacer sus necesidades a través de la participación en el trabajo (funcionalismo - sistema socio cultural).

Lo anterior permite inferir que la disponibilidad del personal para amoldarse a la cultura, es lo que permite la regularidad, el orden y la predictibilidad; la adhesión a las normas de la organización proporcionan una base para el esfuerzo organizado. En todo caso, para lograr la efectividad en el mejoramiento continuo, la idea estará centrada en el cambio de la cultura existente. Al respecto, Escudero (1989) apunta que la escuela puede ser considerada como una estructura cultural en crecimiento, ya que genera roles, normas, valores, redes de comunicación y climas, entre otros; sin embargo la cultura implícita no aparece como un todo compartido y homogéneo, ya que individuos o equipos particulares disponen de subculturas asentadas en respectivas, orientaciones e intereses diferentes.

Grouard y Meston (1996), señalan que la cultura agrupa aspectos heterogéneos: comprende en efecto valores fundamentales de la organización que dan sentido a una actividad más allá de los objetivos económicos y fijan el marco en la cual ésta tiene que actuar. Sin embargo, para Gento (1996) la puesta en acción de una cultura propia requiere que las instituciones educativas gocen de un cierto grado de autonomía. En coherencia con esta tendencia, la sociedad post-capitalista debe ser descentralizada; sus instituciones educativas tienen que ser capaces de tomar decisiones rápidas y aprovechar al máximo las oportunidades para la innovación. En consecuencia, la posesión de una cultura propia en la que se inscriben voluntaria y solidariamente los miembros de una institución educativa, constituyen para todos ellos un referente fundamental de su comportamiento, un apoyo moral eficaz y un reforzador de su propio prestigio.

Una cultura corporativa fuerte, basada en principios éticos y valores significativos es una estrategia vital, clave en el éxito a largo plazo. Los principios éticos y los valores corporativos crean un ambiente o clima de fuerte apoyo a los valores, convicciones y hacen de la conducta ética un estilo de vida.

En el Seminario Virtual de Calidad Total (1997), se refiere a la cultura corporativa para dar significación a los valores y códigos de conducta como elementos que la nutren de manera positiva. El fortalecimiento de la misma

requiere incluir el compromiso de ser depositaria de una gran herencia que hay que vivir con alegría, practicar con entusiasmo y difundir con sentido de misión.

Por consiguiente, ser capaz de cambiar la cultura es crucial, ya que ésta influye sobre todos los ámbitos del plantel; la transformación de éstos puede necesitar la evolución de la cultura. Los gerentes, como iniciadores del cambio, deben estar convencidos de la necesidad de adaptar su modo de gestión a los objetivos de la institución.

Según Campbell (1989), existen siete (7) características que al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura; ellas son:

- Autonomía individual: El grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer su iniciativa.
- Estructura: Normas, reglas, e intensidad de la supervisión directa de la dirección
- Apoyo: Grado de ayuda y cordialidad que muestran los gerentes al personal.
- Identidad: La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con el grupo o campo de trabajo.
- Recompensa al desempeño: Distribución de premios relativos al desempeño.
- Tolerancia: Se refiere a la honestidad y ser abierto ante las diferencias.
- Tolerancia al riesgo: El grado en que se estimula a los empleados a ser agresivos, innovadores y a correr riesgos.

Hammer y Champy (1993), al referirse a este punto, coinciden en que se necesita una cultura orientada al cambio, que presente cualidades como perseverancia en el esfuerzo, inagotables recursos de imaginación y trabajo armónico en equipo, lo mismo que autonomía individual, mientras que Hofstede (citado por James, 1997), propone la cultura como la programación colectiva de la mente, la cual distingue a los miembros de un grupo o sociedad de aquellos que pertenecen a otros. Este concepto podría ser entendido indicando que cada individuo es una unidad social auto contenida y por lo tanto se distingue por su propia cultura.

Estos elementos conforman las estructuras que sirven de apoyo al gerente para orientar la nueva cultura corporativa que prevalecerá en la institución educativa, y surge en gran parte de lo que hacen estos ejecutivos, no de lo que dicen.

### 3.3 La gerencia educativa

Los gerentes de una organización forman parte del conjunto total de ella y, como resultado de esto, están en posición de influir y de ser influidos; es decir, en ellos recae la responsabilidad de construir una nueva realidad organizacional y social para el futuro, en la cual, además de democratizar los procesos, de modo que todos participen en la toma de decisiones, asuma cada vez mayor conciencia de la responsabilidad que se tiene con el hombre y su entorno.

Sherman (1978) señaló que los puestos gerenciales que comprenden los niveles de la jerarquía organizacional desde arriba hasta abajo, implican formas de responsabilidad y autoridad que están típicamente delineadas; sin embargo, se le ha dado mayor relevancia al enfoque situacional, donde resalta el papel del personal en intercambio constante con la gerencia. En todo caso, su rol se esparce por la organización, en un ambiente de participación y toma de decisiones con todo el equipo.

Por su parte, Hunt (1993) destaca la acción directiva como el arte de hacer que las cosas se hagan, con y mediante personas. Se trata, esencialmente de una serie de relaciones interpersonales que, a menudo, se extienden a lo largo del tiempo. Este autor ha caracterizado la función del gerente como una serie de roles o papeles que deben representar, tales como:

- Roles de relación: con los iguales, superiores, empleados, y con personas externas.
- Roles informativos: clasificación de objetivos, información, planificación.
- Roles de decisión: asignación de recursos, solución de conflictos.

Sobre el mismo punto, Sherman (ob.cit) ha descubierto que en los roles del directivo, el ritmo de trabajo es a menudo febril y sin descanso, el contenido del trabajo es variado, fragmentado e inacabable; las decisiones son políticas fragmentadas desordenadas; la planificación es informal, adaptativa e intuitiva. Sin embargo, es importante destacar que los directivos eficaces sacan ventaja de las oportunidades que se les presentan para obtener información, descubrir problemas e influir en otros. Sherman también expresa que el gerente más efectivo es el que reconoce las fuerzas importantes implicadas en la dirección del equipo, y es flexible con el estilo que usa para cumplir con sus obligaciones.

Esta búsqueda de información y de influencia es continua, cultiva grandes redes de contactos. La red coherente con el primer proceso, es tanto interna como externa; identifican las conexiones entre los problemas y otro. De allí que la gerencia educativa exija contar con directores capaces de reorientar el proceso educativo, que permita inducir la apertura al cambio, preparados y capacitados para dirigir y orientar el desempeño laboral. A medida que se presentan los

problemas, es responsabilidad del gerente o supervisor determinar si debe permitir a sus empleados mayor o menor libertad para que tomen las decisiones necesarias relativas a estos problemas. Sin embargo, hay necesidad de que cualquier organización que opera en una sociedad democrática reconozca el valor de la creciente participación de los empleados.

#### **4. Conclusiones:**

Los aspectos anteriores permiten concluir que aquellas organizaciones que deseen alcanzar la excelencia enfocarán su visión hacia el trabajo en equipo, grupos operativos, centros de proyectos, talleres y círculos de calidad, como elementos básicos de su estructura organizacional; generar ideas y sacarles provecho, confiando en el entusiasmo de la gente y permitiendo una gran cantidad de experimentos para desencadenar así la innovación en el personal. Mantener una comunicación efectiva que propicie la iniciativa, la autonomía, y que propicie el desarrollo de seres de calidad en ambientes productivos, siendo así como el proceso de mejora continua es un espiral cuyo centro es el ser humano; se basa en lograr nuevos y mejores niveles de actuación rompiendo la continuidad o rompiendo barreras.

La institución educativa que implementa la filosofía del mejoramiento continuo tiene que instaurar el cambio con sentido de pertenencia y la cultura del trabajo en equipo. Para que la calidad tenga operatividad en las instituciones educativas, deberá partirse del ingenio creativo de la gerencia, conjuntamente con el apoyo de la comunidad escolar, para producir a su vez una reacción en cadena hacia otros sectores de la sociedad civil organizada, estableciendo programas continuos de formación para el logro de una efectiva convivencia, producto del reconocimiento oportuno, compensaciones y un liderazgo transformador.

Por último, la excelencia educativa que se persigue a través del desarrollo de la cultura corporativa y el mejoramiento continuo, apunta hacia una comunicación democrática que origine acción, creatividad e innovación entre el gerente y sus miembros, para lo cual se hace necesario establecer patrones de estímulo orientados al proceso y al producto.

#### **5. Referencias bibliográficas**

ADAMES, K (1992) Bases para un análisis crítico de la educación superior. Caracas: Fondo Editorial Trópicos.

CAMPBELL, S (1989) Concepciones teóricas de calidad de la educación. Revista Perspectiva Educacional. UCV. Caracas – Venezuela.

CENTRO DE REFLEXIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA CERPE (1990) El docente en Venezuela, pasado, presente y un reto para el país. Vol II. Caracas.

GONZÁLEZ, S. (1994). Implantación de Sistema de Calidad. Editores Vadel Hermanos. Caracas.

DEMING, E (1986) Productividad y Competitividad. La salida a la crisis. Madrid: Díaz de Santos. SA.

ESCUADERO, J (1989). La escuela como organización y la innovación. Madrid, Publicaciones Uned ,

GALGANO, A (1993). Calidad Total. Madrid: Díaz de Santos.

GENTO, S (1996). Instituciones Educativas Para la Calidad Total. Editorial La Muralla SA. Madrid- España.

GIBSÓN, J (1989) Planificando para la calidad. Ediciones. Ventura. México.

GITLOW, H. (1991). Planificando para la calidad. México. Editorial Ventura.

GÓMEZ, S (1991). El Control total de calidad. Legis. Bogotá. Fondo Editorial.

GROUARD, B. Y MESTÓN, F (1996). Reingeniería de cambio. Editores Alfa/Omega/ Marcombo S A. 2da Edición, México.

HAMMER, N. Y CHAMPY. (1993). Reingeniería. Editorial Norma. Colombia.

HUNT, J. (1993). La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones.

ISHIKAWA, K (1991). Problemas de implantación de la gerencia basada en el tiempo. Planning Review Fin de la productividad.

JAMES, P. (1997) Gestión de calidad total. España: Prentice Hall.

JURAN. (1990) Juran y el Liderazgo para la calidad. Manual para directivos .Editorial. Reverte .Barcelona.

KOONTZ, D. (1991). Curso de Administración moderna Editorial Mc Graw Hill México.

LÓPEZ, R (1994).La gestión de la calidad en educación. Madrid: Editorial Muralla.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTES (1999). Currículo Básico Nacional. Caracas.

MINISTERIO DE EDUCACION CULTURA Y DEPORTE (2005). Currículo Básico Bolivariano. Caracas. Autor.

MORRIS Y BRANDON, (1994). Reingeniería. México, Mc Graw Hill

PRICE, F. (1992). Calidad permanente usando el método Deming .México. Ediciones Panorama.

RODRÍGUEZ, I. (1992). Propuesta de calidad para ser aplicada a la gestión gerencial. UPEL. Maracay.

ROSALES, R. (1997). Estrategias Gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Fundación polar, Ediciones IESA. Caracas.

SEMINARIO VIRTUAL DE CALIDAD TOTAL (1997). Cultura organizacional para la calidad. México, Cinsyt Pyme.

SERNA, H. (1996). Planeación y gestión estratégica. Teoría y metodología. Bogotá, RAM Editores.

SHERMAN. (1978).Administración de personal. Tercera impresión. México Continental.

UNESCO. (2005). Educación para todos el imperativo de la calidad. Francia.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR. UPEL (2007). Corrientes del Pensamiento Pedagógico. Guía de Navegación Caracas.

\_\_\_\_\_ (1992) Corrientes del pensamiento pedagógico Caracas .Autor.

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS. (1998). Cultura Corporativa. México, DF,