



VARONA  
ISSN: 0864-196X  
ISSN: 1992-8238  
hildelisagp@ucpejv.rimed.cu  
Universidad Pedagógica Enrique José Varona  
Cuba

# Consideraciones esenciales sobre la efectividad organizacional en la labor educativa

**Martínez Casal, Esp. Pedro Jacinto; Herrera Serrano, Dr. C. Dalia; Díaz Fuentes, Dr. C. Felisa Concepción**

Consideraciones esenciales sobre la efectividad organizacional en la labor educativa

VARONA, núm. 70, 2020

Universidad Pedagógica Enrique José Varona, Cuba

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360671237013>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Consideraciones esenciales sobre la efectividad organizacional en la labor educativa

Considerations on the organizational effectiveness in educational work

*Esp. Pedro Jacinto Martínez Casal*  
*Escuela Superior del Partido "Nico López", Cuba*  
pmc@espnl.co.cu

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360671237013>

*Dr. C. Dalia Herrera Serrano*  
*Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona,*  
*Cuba*  
daliahs@ucpejv.rimed.cu

*Dr. C. Felisa Concepción Díaz Fuentes*  
*Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.,*  
*Cuba*  
felisacdf@ucpejv.edu.cu

Recepción: 17 Septiembre 2019  
Aprobación: 25 Diciembre 2019

### RESUMEN:

La necesidad de perfeccionar el sistema organizativo, en el Sistema de Escuelas del Partido (SEP), ha sido una constante inquietud planteada cada vez con mayor intensidad. Los autores del artículo aportan una mirada a este proceso desde la dirección educacional, considerando las concepciones más actualizadas sobre la efectividad organizacional entre los pasos hacia la excelencia educacional.

**PALABRAS CLAVE:** sistema organizativo, efectividad organizacional, dirección científica educacional.

### ABSTRACT:

The need of perfecting the organizing system, in the school's system of the Party (SEP) has been a constant outlined disquiet with major intensity each time. The authors of the article contribute to have a look of these processes from the educational direction, considering the most updated conceptions about the organizational effectiveness between the steps toward educational excellence.

**KEYWORDS:** Organizing system, Organizational effectiveness, Scientific educational direction.

### INTRODUCCIÓN

La sociedad socialista cubana actual se encuentra sujeta a un profundo proceso de actualización de su modelo económico y social, lo cual solo se logrará con una participación popular, diferenciada y múltiple en la toma de decisiones acertadas que, a la vez, aseguren la continuidad del propio proceso social escogido por la inmensa mayoría de la población.

Con anterioridad a la celebración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y de su Primera Conferencia Nacional, en sesión de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el entonces Presidente de los Consejos de Estados y de Ministros Raúl Castro, alertaba:

Tenemos plena conciencia de los errores que hemos cometido y precisamente los Lineamientos que estamos discutiendo marcan el inicio del camino de la rectificación y la necesaria actualización de nuestro modelo económico socialista. Nadie puede llamarse a engaños, los Lineamientos señalan el rumbo hacia el futuro socialista, ajustado a las condiciones de Cuba, (...) (Castro Ruz, 2010:3).

El VII Congreso del Partido, celebrado en abril de 2016, actualizó el estado de los Lineamientos aprobados en el congreso anterior y el nivel de cumplimiento de los objetivos aprobados en su Primera Conferencia

Nacional. Precisó, como objetivo estratégico del Modelo Económico y Social, el impulso y la consolidación de la construcción de una nueva sociedad próspera y sostenible en lo económico, lo social y lo medioambiental, sobre la base de principios básicos, como el carácter humanista de la Revolución; la presencia de un partido único e inclusivo y la propiedad social sobre los medios fundamentales de producción, donde, además, la participación ciudadana será la clave del éxito en el logro de los objetivos y los planes trazados.

En el estado de prosperidad anunciada se identifica que incide directamente, entre otros, el sistema de educación, por su influencia formadora y transformadora en los hombres. La nueva sociedad en construcción considera al ser humano como su ente transformador, lo que demanda la educación y la formación de una personalidad que responda, en su actuación, a sus exigencias, intereses y necesidades, desde una implicación consciente, para enfrentar los problemas sociales y darles solución científicamente donde, además, los proyectos de vidas personales y colectivas resultan concluyentes para el logro de los objetivos trazados a nivel social.

Se insiste que la construcción de una sociedad socialista soberana, independiente, próspera y sostenible solo será irreversible si, junto al fortalecimiento ideológico y el desarrollo económico, social y cultural, se perfecciona la institucionalidad lograda, asunto que requiere, según el Lineamiento 253, “(...) cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en general de forma programada, con orden y disciplina, sobre la base de la política aprobada” (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2016:15), lo que exige no osificar las estructuras, los estilos de dirección y los modos de actuación, como ha quedado demostrado en los análisis y los acuerdos del último congreso partidista.

Las instituciones educativas no escapan a este lineamiento. De lo que se trata es de profundizar en la labor que realizan por la búsqueda incesante de la calidad, en los procesos que se desarrollan en la escuela y, de esta, con la sociedad, como integrante activa de ella. En tal sentido, en el presente trabajo sus autores se acercan a consideraciones esenciales sobre la efectividad organizacional, tenidas en cuenta para una mejor comprensión sobre la necesidad de perfeccionar el sistema organizativo, en el Sistema de Escuelas del Partido (SEP), tema actual de investigación.

## DESARROLLO

La efectividad organizacional constituye uno de los conceptos sobre los que más se debate en los últimos diez años, dentro del mundo de los especialistas del Desarrollo Organizacional (Serralde, 1980:1). En concordancia con ello, en el estudio del artículo Efectividad Organizacional: concepto y evaluación, de García Izquierdo, (s,f:1), se infiere la existencia de tres problemas principales para llegar a su definición:

- 1.- La existencia de diversas conceptualizaciones sobre qué es una organización y de cómo y en qué medida difieren unas de otras.
- 2.- Los criterios seleccionados por investigadores para medir la efectividad en las organizaciones son, a menudo, el resultado de la conveniencia o comodidad ante la dificultad de hallar los criterios fiables.
- 3.- Las organizaciones, al ser entidades complejas y perseguir propósitos diferentes, impiden la identificación de indicadores específicos de su efectividad.

En la obra consultada de Dalft (s, f: 5), se reconoce la efectividad organizacional como un término en el que, no siempre, hay demasiado consenso alrededor de su significado, pues tiende a variar sustancialmente de un tipo de organización a otro en dependencia de los tipos o las finalidades que se quieran lograr. Al respecto, se identifican tres enfoques fundamentales de la efectividad:

- 1.- Enfoque de meta u objetivo. Toma en cuenta el aspecto del producto y cumplimiento de los objetivos, en términos de los deseados con el producto.
- 2.- Enfoque de recursos del sistema. Observa el principio del proceso y determina si la organización obtiene los recursos necesarios para su alto desempeño.

### 3.- Enfoque del proceso interno. Se concentra en las actividades internas.

A partir de lo anterior, vale precisar que toda organización se caracteriza por tener sus propios valores, creencias, principios, símbolos y expectativas que definen su cultura y en relación con los cuales se manifiesta el comportamiento de sus integrantes, por lo que no hay una organización igual a otra, aunque puedan existir puntos de contactos entre ellas. Es decir, en cada organización, las características de sus límites son las que ayudan a definir su existencia y su manera de ser.

De cualquier forma, junto a la capacidad de logro en ella, se identifican regularidades como la necesidad de un mejor clima organizacional y sociopsicológico, la oportunidad del crecimiento individual como anhelo profesional o personal de sus integrantes, y el mejoramiento de la cultura organizacional. Todo mediado por la participación y el compromiso de sus integrantes en el logro de los objetivos trazados, los cuales son compartidos para una mejor resolución colectiva en su alcance.

Las personas constituyen el sistema social de las organizaciones, ya sea de modo individual o en grupos, y se manifiestan en él de manera dinámica, en constante cambio y/o dispersión. Para que estos sistemas sociales funcionen, es necesario que tengan una estructura que defina su propia interacción en el interior de cada organización, por lo que se necesitan de las diferentes relaciones de trabajo para ejecutar todas las actividades.

Considerado así, no hay una fórmula definida para que una organización logre la efectividad. Su alcance descansa en buscar un equilibrio entre el logro de los objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus integrantes, asuntos que se consideran, por estudiosos del tema, los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional (Kinicki y Kreitner, 2003: 383).

Es evidente, entonces, la relación existente con el sistema organizativo, toda vez que, asegura el establecimiento de una estructura, la determinación de las funciones a desempeñar por los individuos que la integran en aras de alcanzar los objetivos, así como la propia existencia de interrelaciones, lo que trae consigo indudablemente un mayor compromiso de las personas con la organización y el desarrollo de su sentido de pertenencia. De acuerdo con ello, el funcionamiento de una organización se relaciona con los patrones de conducta de sus integrantes, entre las que se reconocen, para el logro de la efectividad organizacional, las siguientes:

- Unirse al sistema y permanecer en él
- Mantener una conducta confiable
- Desarrollar una conducta innovadora y espontánea

Cada una de estas pautas conductuales transcurren en la organización, tomando como base las relaciones de entendimiento y aceptación entre el directivo y sus trabajadores, y entre estos propiamente, a partir de las metas colectivas e individuales que se fijen.

Partiendo de lo anterior, es preciso considerar en la organización, por un lado: el conjunto de recursos materiales, humanos, financieros y de información; y por otro, el conjunto de sistemas, procesos, procedimientos y acciones que permiten el comportamiento adaptativo al entorno. Esta forma de entender la organización explica la necesidad de generar mejor las capacidades de coordinación y articulación para el aprendizaje continuo, en los que la gestión de la información, del conocimiento y de la comunicación resulta crucial.

Conocer con claridad meridiana el objeto social de la institución, facilita la identificación y la interpretación de las acciones, las tareas, las funciones y las responsabilidades a desarrollar por sus integrantes. A partir de todo lo anterior, se concluye que, para el desarrollo funcional de cualquier organización, se hace necesario precisar las interrelaciones que se van a establecer y la asignación de funciones para garantizar el orden y el logro de los objetivos propuestos.

Es indispensable concretar la definición de efectividad organizacional como “(...) el grado en el que una organización logra los resultados que se esperan de ella” (Serralde, 1980:3). Los autores precisan al respecto, y se coincide con él, en que la organización produce un efecto deseado en dependencia de los objetivos trazados;

por lo que su conocimiento y comprensión por todos los implicados resulta imprescindible para conseguir los resultados esperados. Se insiste en que el tipo más común de criterios utilizados para evaluar la efectividad son los que se derivan de los resultados y no de los efectos, que frecuentemente se utilizan en decisiones políticas, por lo que conviene tener presente la distinción entre la efectividad de una organización dada y los efectos positivos o negativos que esta pudiera producir. Por ello, el concepto se centra en la idea de alcance de resultados, lo que se asegura desde el planteamiento y la consecución de objetivos previamente trazados.

También se concuerda en considerar otros factores que influyen en los respectivos análisis de la teoría de la efectividad organizacional; entre ellos:

El momento histórico concreto en que se desenvuelve la organización, es decir, tener como referente, en los análisis, el punto o nivel de evolución alcanzado por la organización.

La objetividad de los planes elaborados en la organización, su contribución a los logros de la organización en materia de resultados esperados.

El mejoramiento de los recursos humanos, en dependencia de los requerimientos para la etapa en que se encuentre la organización.

A partir de lo anterior, para una mejor comprensión del concepto efectividad organizacional, resulta conveniente retomar elementos esenciales del término efectividad:

Es el grado en el que se producen los efectos esperados.

Puede ser tipificada como compuesta por diferentes criterios en las distintas etapas de la vida de una organización.

Es un constructo multidimensional y en él se relacionan muchas de las actividades organizacionales, que algunos autores identifican como indicadores. Ejemplo: rendimientos, cohesión grupal, justicia social, satisfacción de los miembros de la organización o bienestar económico.

Acevedo Suárez (2011:22), en sus apuntes, afirma desde un enfoque organizacional, y se coincide con él, que el desarrollo de la sociedad está asociado al incremento sistemático de la eficiencia de los procesos, donde se despliega la actividad para la generación de resultados que tiendan a satisfacer las demandas.

Como ya fue señalado, la sociedad cubana está inmersa en el proceso de actualización de su modelo económico y social socialista, donde, la eficiencia, la eficacia y la efectividad, también conocidas como las tres “E”, constituyen una triada de categorías, provenientes del mundo empresarial, con un importante reflejo tanto en la producción como en los servicios, en aras de la sociedad próspera a la que se aspira y que se considera pueden ser aplicados también a cualquier otro emprendimiento, toda vez que atraviesan transversalmente cualquier tipo de organización y sirven para diseñar un buen planeamiento estratégico. La realidad es que, cuanto más nos exijamos y trabajemos para lograr un objetivo, mejores resultados obtendremos.

La Educación, como actividad económica de impacto social en el proceso de actualización del modelo económico cubano antes referido, incide directamente en el estado de prosperidad anunciado en el VII Congreso del Partido, al ser la responsable en dotar a la sociedad de personas capacitadas para que promuevan el progreso y, a la vez, prepararlos para adaptarse a la vertiginosa renovación tecnológica.

Hoy, más que nunca, se hace imprescindible para la sociedad cubana, considerar que la eficiencia del proceso educativo se manifiesta en el uso adecuado de los recursos, siempre velando por la correlación entre su uso y los resultados alcanzados. Esta aseveración exige saber de antemano los costos que significan la inversión en el proceso de formación, preparación y/o capacitación docente, cualquiera sea el nivel donde se realiza, buscando la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos a partir de los objetivos programados, asunto que asegura, a la vez, la eficacia del proceso como capacidad de lograr los objetivos con el mínimo de recursos utilizando estrategias viables, con los mejores métodos posibles, en el proceso de consecución de los objetivos.

Considerar lo anterior será tangible, si se tiene en cuenta la medida en que los resultados educativos trascienden los marcos de la escuela, como sujeto vivo, activo, en el proceso de transformación que se lleva

a cabo en la sociedad cubana actual. Precisamente en los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2012:38) y evaluados en el VII, en lo referido a la educación, se recogen esencias que evidencian la importancia de este asunto. Entre ellas: lograr una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes; hacer un uso racional de los recursos; disminuir los gastos en transportación, alimentación y base material de vida, y elevar el rigor y la efectividad del proceso docente-educativo, para elevar la eficiencia del curso escolar, velando por la relación entre el por ciento de graduados respecto a la matrícula inicial.

El Sistema de Escuelas del Partido (SEP), como integrante activo de la sociedad, no queda exento de estas consideraciones. A partir de los procesos que se desarrollan en la sociedad lleva a cabo el perfeccionamiento de su estructura organizativa en los diferentes niveles de su actuación: la Escuela Superior, las Escuelas Provinciales y las Escuelas Municipales; y toma en cuenta también los objetivos aprobados en la Primera Conferencia Nacional del Partido, celebrada en 2012, dónde se exige además perfeccionar su funcionamiento general. Los análisis partidistas del VII Congreso, en el 2016, demandan la actualización sistemática de los programas y los contenidos que se imparten en su Sistema de Escuelas para dar respuesta a las necesidades de los procesos de dirección en actuales y futuras circunstancias, a la vez que lograr una mayor calidad y resultados superiores, en la formación y la superación de los cuadros, reservas, militantes y trabajadores (PCC, 2016:27).

Se enfatiza, desde la dirección del Partido, en la eficiencia del proceso educativo que se lleva a cabo en su Sistema de Escuelas, el cual debe procurar que los recursos que se inviertan tengan resultados concretos, no solo en lo cuantitativo, sino también cualitativos, manifiestos los últimos en el accionar de sus egresados, en su actuación ciudadana. Estos asuntos se consideran por el SEP y su dirección, como prioridades al evaluar en cada una de sus instituciones educativas, el alcance de los resultados que se esperan de ellas, al cierre de cada etapa escolar, lo que implica, además, considerar la efectividad de su sistema organizativo.

A los fines de este trabajo, se estima considerar de la definición de sistema organizativo de Sergio Alonso, cuando lo identifica como Subsistema del Sistema de dirección y refiere que está “(...) integrado por los órganos estructurales y funcionales, cargos o responsabilidades, a través de los cuales el sistema de gobierno ejerce las funciones de dirección” (2009:17). Viéndolo de esta manera, proporciona no solo la estructura, sino también la organización interna del sistema, pero se significa por los autores, la necesidad de contemplar también en él, el sistema de relaciones que se establece hacia lo interno y hacia lo externo de la organización, toda vez que median las relaciones de cooperación y coordinación que se instituyen en ambos sentidos para el logro de los objetivos definidos.

Teniendo en cuenta las particularidades del SEP, se entiende imprescindible considerar que solo mediante el sistema organizativo se logra que lo establecido por la dirección del sistema, recogido en sus documentos normativos, así como en los propios de la organización partidista y lo indicado por su línea de mando, trasciende a toda la estructura y llega a formar parte de la actividad cotidiana de cada trabajador, irradiando al entorno y demás organizaciones que se atienden por el sistema, con los cuales existen lazos de coordinación, que contribuyen así a la unidad en el actuar colectivo para el logro de las metas y los objetivos trazados en los tres niveles del sistema de escuelas. Es decir, se coincide en que el sistema de dirección logra utilizar al sistema organizativo, como uno de sus instrumentos para ejercer sus funciones (Díaz Fuentes, 2014:85); por tanto, el sistema organizativo no es un fin en sí mismo, sino un medio que debe ayudar a la consecución de los objetivos de la entidad. De esta manera, se propicia que la planificación, la organización, la regulación y el control de relaciones de cooperación entre los miembros de los órganos estructurales y funcionales de cada nivel de dirección del sistema, tan necesarios hoy, así como los que se identifican como resultado de la interacción recíproca entre las estructuras dirigentes y dirigidas fluyan favorablemente, a la vez que permiten sistematizar el análisis, el asesoramiento, la estimulación, la evaluación y la modificación necesaria, de la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que emplean para cumplir los objetivos propuestos, asuntos considerados esenciales en el SEP, por su propia influencia política en la sociedad.



Los referentes teóricos y metodológicos anteriores permiten comprender, con mayor claridad, la importancia del sistema organizativo para la calidad de la dirección y su integración por los órganos estructurales y funcionales, cargos o responsabilidades, mediante los cuales se ejercen las funciones de dirección. Se coincide así con el criterio que este proporciona la estructura y la organización interna del sistema (Díaz Fuentes, 2010:32).

La evaluación y el análisis sistemático de las condiciones en que se desarrolla la organización, así como las influencias o retos que le impone el entorno donde actúa, implica de ser necesaria la aplicación de variantes de estructura que, ante todo, deben ser debidamente evaluadas, analizadas y fundamentadas en aras de corregir desviaciones en el cumplimiento del objeto social. Por tanto, la estructura organizativa de dirección se convierte en un medio, una vía, para que la institución logre sus objetivos, a la vez que facilita o promueve indudablemente, como ya se señaló, un mayor compromiso de las personas con la organización y estimula el desarrollo de su sentido de pertenencia, lo que trae aparejado que se vele por el uso más racional de los recursos y un acometimiento más comprometido en los resultados que de ella se esperan.

Para finalizar, y de acuerdo con el objetivo de este trabajo, se considera oportuno retomar de los estudios de Portuondo Vélez; su idea de que las estructuras sirven para tres prácticas necesarias, entre las que destaca: para facilitar que se alcancen los objetivos mediante el cumplimiento de los planes (2013:51).

## CONCLUSIONES

La efectividad organizacional no se logra siguiendo recetas específicas, ni manuales. Es necesario considerar las condiciones concretas de la organización, los medios, los recursos disponibles y el ambiente de trabajo, imprescindible resulta conocer, a fondo, el engranaje más importante de toda la entidad: el factor humano.

El sistema organizativo no solo asegura el establecimiento de una estructura, la determinación de las funciones a desempeñar por los individuos que la integran en aras de alcanzar los objetivos identificados, sino también exige las interrelaciones que entre los sujetos se establecen y hacia el resto de los implicados, dígase hacia lo interno y hacia lo externo, lo que trae consigo indudablemente un mayor compromiso de las personas con la organización y el sentido de pertenencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (Trabajo final presentado en opción al título de Especialista de postgrado en Dirección de Instituciones Educativas del MINED). ISPEJV. La Habana.
- Alonso, S. (2009). El perfeccionamiento de la planificación estratégica y la dirección por objetivos en el Ministerio de Educación. (Trabajo final presentado en opción al título de Especialista de postgrado en Dirección de Instituciones Educativas del MINED). ISPEJV. La Habana.
- Castro, R. (2010, diciembre 18). Discurso clausura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. En Periódico Granma, 46(33),3. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/2010/12/18raul-castro-discurso-en-la-asamblea-nacional/>
- Dalft, R. L. (s, f). Teoría y diseño organizacional. Editorial Thomson, Edición 6. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos4/efectiv/efectiv.shtm/>
- Díaz, F. (2014, abril). vol. 2. Pág. 85. El primer sistema organizativo de la Facultad de Superación de Cuadros Fulgencio Oroz Gómez. En Revista Electrónica Ciencia en la Dirección.
- Díaz, F. (2010). Sistema de orientaciones metodológicas dirigidas al sistema organizativo de la Sede Pedagógica Universitaria Municipal de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. (Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). ISPEJV. La Habana, Cuba.
- García, M. (s, f). Efectividad organizacional: concepto y evaluación. Artículo. Departamento de Psiquiatría y Psicología social. Área de Psicología Social. Universidad de Murcia. España.

- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. Mc Graw Hill.
- Portuondo, A. (2013). Texto de apoyo a cursos de Dirección. Diplomado de Dirección y Gestión de Empresas. VII Edición, II Parte, La Habana: Escuela Superior de cuadros del Estado y del Gobierno.
- Partido Comunista de Cuba. (2012). Documentos. Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del PCC. La Habana: Editora Política.
- Partido Comunista de Cuba. (2016). Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016. La Habana: Editora Política.
- Partido Comunista de Cuba. (2016). Resolución acerca del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la 1ra. Conferencia Nacional y las Directrices del 1er Secretario. Proyecciones para su continuidad. En Directrices y Resoluciones del VII Congreso del Partido. La Habana: Editora Política.
- Serralde S, A. (1980). ¿Qué es la teoría de efectividad organizacional? Revista Management Today en español. Reddin Consultants.