



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
cclemenz@luz.ve  
Universidad del Zulia  
Venezuela

Pirela de Faría, Ligia; Sánchez de Gallardo, Marhilde  
Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica  
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XV, núm. 1, enero-marzo, 2009, pp. 175-188  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011674013>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

## Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica

Pirela de Faría, Ligia\*  
Sánchez de Gallardo, Marhilde\*\*

### Resumen

El propósito de esta investigación fue analizar la cultura y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas, basados en los postulados teóricos de Shein (1992), Guns (1998) y Senge (2006), entre otros. Se utilizó una metodología cualitativa, basado en el paradigma postpositivista, y el método hermenéutico. Se realizaron entrevistas semiestructuradas y la observación, a 10 directores y 10 docentes, informantes claves seleccionados intencionalmente de instituciones públicas de educación básica del municipio Maracaibo. Se encontró que prevalecen principios establecidos tácitamente como la misión, y que los valores considerados importantes son la responsabilidad, la justicia, la honestidad, solidaridad, compromiso con la enseñanza y los alumnos, dedicación, tolerancia, equidad, calidad, armonía, democracia, lealtad y respeto. El aprendizaje que se obtiene es respecto a las tareas y sistemas, pero poco en relación a lo cultural (valores y creencias), liderazgo, equipo, estrategias empresariales, ser reflexivo y transformador.

**Palabras clave:** Cultura, aprendizaje organizacional, valores, instituciones escolares.

### *Organizational culture and learning in basic education institutions*

### Abstract

The purpose of this study was to analyze organizational culture and learning in educational institutions, based on the theories of Shein (1992) and Senge (2006). Qualitative methodology, based on a post-positivist paradigm, and the hermeneutic method were used. Semi-structured interviews and observations were carried out with 10 directors and 10 teachers, key informants selected intentionally from public basic education institutions in the Maracaibo municipality. It was found that tacitly established principles such as mission prevail and

\* Psicóloga. Especialista en Metodología de la Investigación. Magíster en Gerencia de Empresas. Doctora en Ciencias Humanas. Profesora Asociado del Departamento de Investigación de la Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia. Candidato PPI. 0261-7596259 / 0414-9679691.  
E-mail: fariapirela@cantv.net

\*\* Psicóloga. Magíster en Orientación. Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora Titular. Escuela de Educación. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia. Nivel I PPI. 0261-7596259 / 0414-6196045. E-mail: marsanchezg@cantv.net

Recibido: 07-06-03 • Aceptado: 08-09-04

that the values considered important are responsibility, justice, honesty, solidarity, commitment to teaching and the students, dedication, tolerance, fairness, quality, harmony, democracy, loyalty and respect. The learning obtained was related to the tasks and systems, but there was little related to cultural elements (values and beliefs), leadership, teamwork, business strategies, being reflective and transforming.

**Key words:** Culture, organizational learning, values, school institutions.

## Introducción

Las instituciones educativas son centros de formación para el desarrollo de la personalidad de los seres humanos, donde debe afianzarse los valores, mediante la utilización de experiencias diversas de vida intelectual y moral, permitiendo que el sentido de la honestidad, el respeto a los demás, la solidaridad, el respeto por el trabajo perseverante, el espíritu crítico y la creatividad se interioricen y se expresen en acciones.

En este sentido, se requiere que estas instituciones mantengan una cultura organizacional que garantice el aprendizaje y su adaptación a los cambios, para incrementar la calidad de la enseñanza, de manera sólida y autónoma, dando importancia a los procesos y a los contenidos, enseñando a pensar con lógica, creatividad y referentes éticos, utilizando el criterio de desarrollar habilidades superiores de pensamiento y actitudes básicas para la convivencia solidaria.

Actualmente, se requiere construir organizaciones donde las personas expandan continuamente su aptitud para comprender la realidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, ser responsables de su aprendizaje, desarrollando capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento.

Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante, con el propósito

de poder evaluar y reconocer los valores culturales que le son necesarios a objeto de promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Dicha situación permitirá a la organización no perder viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; pues estos constituyen un elemento clave para el cambio de cultura, la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios en el fortalecimiento de la estrategia organizacional.

Obviamente lo anterior lleva a considerar la cultura organizacional como uno de los pilares fundamentales de aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, y de hecho el aprendizaje organizacional es un aspecto importante para el mejoramiento continuo de las mismas.

Por lo tanto la presente investigación se planteó reconocer y describir la cultura y el aprendizaje organizacional en las instituciones de educación básica del municipio Maracaibo, respecto a sus características y factores determinantes, con el fin de presentar lineamientos tendientes a la mejora de dichas instituciones, a partir de una metodología cualitativa.

## 1. Consideraciones teóricas

Los cambios experimentados en el mundo por su implicación en las organizaciones, inducen a éstos a la adopción de nuevos modelos gerenciales y al aprendizaje, como medios tendientes a la búsqueda de la excelencia, al encuentro con la cultura y sus valores.

Esto supone velar por la estabilidad en función de su misión y visión, a través de la comunicación generando el intercambio de pensamientos y sentimientos.

Las organizaciones deben implantar rápidos y profundos cambios, ser capaces de aceptarlos, ser flexibles para cumplir con las diferentes prioridades y simplificar la estructura organizacional, lo cual facilitará la toma de decisiones y la capacitación de los empleados, requerida para enfrentar los problemas y oportunidades, aumentar el compromiso con las acciones de mejora, derivadas del aprendizaje continuo; aspectos estos clave para convertirse en una organización inteligente. Es por ello que se amerita una cultura fuerte, flexible y compartida por todos sus integrantes.

En este sentido, la cultura organizacional es definida por Schein (1992) como un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos y/o desarrollados por un grupo, en la medida que aprende a manejar y resolver sus problemas de adaptación externos y de integración interna. Necesariamente estos factores han de ser transmitidos a los nuevos miembros del grupo, como la manera más correcta de percibir, pensar y sentir en relación con sus elementos socioculturales y problemas emergentes.

Para Gordon (1996) la cultura organizacional es un sistema compartido de valores, creencias y hábitos dentro de la organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento. En la misma sintonía, Bower (1995) establece que la cultura es un elemento invisible para las personas que pertenecen a las organizaciones, al punto de llegar a convertirse, algunas veces, en la forma de hacer las cosas. Sin embargo, en la raíz de cada cultura están los valores en los que se basa la organización, los cuales

pueden ser permanentes y durar muchas décadas o pueden cambiar rápidamente por efecto del entorno o de quienes lo dirigen.

Asimismo, Stoner (1996) conceptualiza la cultura organizacional como una serie de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización. Forma actitudes en los empleados y determina la manera en que la organización interactúa con su entorno. Igualmente, Robbins (2004) la designa como un sistema de significados común entre los miembros, que distingue una organización de otras, donde los valores compartidos se conservan y comparten.

Para Serna (1997) dicho término plantea la manera cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, es decir incluye aspectos bien importantes para la empresa, porque influyen en la manera cómo los gerentes resuelven las estrategias planeadas, incluyen valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

En síntesis, puede señalarse que la cultura describe la parte del ambiente interno de una organización, es decir supuestos, como creencias y valores, muchas veces tácitos, que comparten sus miembros, distinguiéndolos de otras organizaciones, pues estos guían su funcionamiento, afectando la forma en que las personas interpretan las circunstancias y sus esquemas para organizar y retener la información, que les permiten enfocar sus actos. Es evidente por lo que la referencia a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y es transmitida, aprendida y compartida por todos.

De esta manera, la cultura se refleja en los comportamientos de sus integrantes, en la forma de producir, organizarse, tomar decisiones, ejecutarlas, y cómo realizan las comunicaciones. La presencia de esta cultura hace posible la sinergia de los esfuerzos realizados, dinamizar el sentido de propósito, enfatizar los valores y dar sentido de pertenencia a la organización.

En tal sentido, una cultura sólida está determinada por valores compartidos, una comunicación que permita transmisión de mensajes que la identifiquen y un liderazgo que dirija a la organización hacia un nuevo modelo de desarrollo. Es decir, las culturas fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas en la productividad a largo plazo (Gordon, 1996).

En concordancia con lo anterior, la comprensión de la cultura facilita la integración e impide el desperdicio de talentos en las organizaciones, permite conocer las percepciones de la gente en la organización, en relación con los factores que afectan su motivación. En tanto, establece un canal de comunicación y relaciones, fortalece los niveles de adhesión y compromiso con la organización. Se hace necesario entonces, incorporar instrumentos de diagnóstico, los cuales permitirán la identificación de las diferencias y peculiaridades de las diversas áreas de la empresa, como requerimiento para trazar planes de acción que permitan potenciar los factores de satisfacción y minimizar las debilidades.

Adicionalmente puede decirse que la cultura está influenciada por (1) un sistema particular de símbolos; (2) la sociedad circundante o entorno; (3) la historia de la organización, los líderes del pasado, los gerentes o líderes de hoy; y (4) diferentes factores de contingencia (tecnología, mercado, competencia).

Otros elementos relevantes en la cultura organizacional según Schein (1992) son los siguientes:

- *Artefactos*: considerados como los productos, servicios, patrones de conductas de los miembros de la organización, hábitos y costumbres.
- *Valores Adoptados*: Motivos que explican la forma en que se hacen las cosas.
- *Supuestos Básicos*: Creencias y mitos, filosofía de los líderes, supuestos, misión y visión.

Conjuntamente los factores que caracterizan la cultura, de acuerdo con Granel, Graway y Malpica (1998) son:

- *El Desarrollo Gerencial*: se refiere al grado en que la organización provee oportunidades para el avance y desarrollo en puestos de mayor jerarquía.

- *Estilo Gerencial*: Es el patrón de estímulo y apoyo a la iniciativa, y a la apertura para cuestionar opiniones superiores y concretar ideas como: libertad en la toma de decisiones, incentivo a tomar riesgos e innovar, críticas constructivas y conflictos, comunicación vertical, apoyo de la alta gerencia y claridad en los resultados esperados.

- *Compensación*: Se refiere al grado en que el sistema es percibido como justo, ligado al rendimiento y competitivo en el mercado laboral, beneficios, satisfacción con la remuneración.

- *Orientación a resultados*: Es el énfasis que se da a las responsabilidades individuales y grupales, a la competencia y el logro de retos. Responsabilidad en resultados, trabajo y metas como reto, alta exigencia en rendimiento, individuos competentes, efectividad implantando decisiones, y la adecuación talentos y exigencias del puesto.

- Integración Organizacional: Es el grado en que se proveen condiciones para la comunicación efectiva y cooperación para cumplir objetivos, a través de: cooperación y comunicación dentro y entre las unidades, claridad entre cargos, información y comprensión de metas de otras áreas.

Por otro lado, Serna (1997) indica que los factores más influyentes en el desarrollo de la cultura organizacional son:

- Los fundadores: que establecen los incentivos, principios, prioridades, comprensión, valores.

- El estilo de Dirección: Fija el tono de las interacciones, influye en la comunicación, toma de decisiones. Puede ser autocrático - democrático - *laisser faire*. Establece las Normativas, el Control, participación, grado de permisividad, centralización, puede enfatizar en el trabajo individual o grupal, en su integración o desintegración.

- Claridad en los principios Organizacionales: responde al Grado en que se encuentran explícitos.

- Autonomía Individual: Grado de responsabilidad, independencia y creatividad permitida. Centralización - descentralización.

- Estrategia: estructura, normas y procedimientos, supervisión y control. Las estructuras planas son más flexibles, hay mayor comunicación, menos reglas y procedimientos.

- Sistema de Apoyo: Infraestructura de apoyo, información tecnología y telecomunicaciones.

- Sistemas de recompensa, reconocimiento y sanciones: dependen de la Evaluación, promoción, remuneración y ascenso.

- Estímulo al riesgo: tienen que ver con innovación y riesgo calculado.

- Direccionamiento estratégico: de acciones a corto plazo y operativas.

- Talento Humano: característica en cuanto a la educación, experiencia, pertenencia, satisfacción, compromiso.

Por otra parte, la cultura se asocia a la identidad organizacional, por aportar elementos que distinguen a la misma, como son la misión, la visión, los valores y la filosofía de acción, los cuales se describen a continuación:

La visión es la gran meta que lleva a cabo la empresa, desde donde está, hacia donde quiere llegar, lo que quiere llegar a ser. Es la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una corporación, exige realizar un diagnóstico de la realidad pasada, presente y futura, donde se reflejen las fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades, frente al mercado, la competencia, la sociedad y a ella misma, permitiéndole a su vez formular su visualización futura. La visión se deriva del deseo de cambio y la necesidad de hacer algo significativo, que no depende de fuerzas externas. Es una expresión del valor personal y el sistema de creencias. Es determinante en la definición de la misión organizacional para fortalecer el compromiso de los integrantes hacia un mejor desempeño.

La misión se define como la razón de ser de la organización, indica que es y qué hace, describe su naturaleza, ofreciendo un punto de referencia para las decisiones importantes, a manera de asegurar coherencia y claridad de propósito, conseguir la dedicación de los miembros y el apoyo de las personas externas importantes para su éxito. Para definir la misión, es necesario establecer cuál es su negocio, sus productos o servicios, el mercado, los clientes, los valores y sus prioridades.

Igualmente, los valores constituyen un aspecto importante de la cultura y la identidad, y sirven de marco de referencia para la toma de decisiones. Según García y Dolan (1997) el comportamiento de las personas y

las organizaciones parte de las creencias que estos tengan, las cuales se definen como estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje para explicar la realidad. Estas se encuentran influenciadas por los valores, los cuales son estructuras de pensamiento que se mantienen reconfiguradas en el cerebro para la supervivencia como especie. En otras palabras, son convicciones estables en el tiempo, explícitas o implícitas, propias del individuo o de un grupo social, acerca de lo deseable e influyentes en la selección de los modos, medios y fines de las acciones disponibles. Quiere decir, los valores pautan las normas, las cuales se definen como reglas de conducta consensuadas.

En analogía a lo anterior, los valores se definen como principios rectores del comportamiento humano, pues deciden la actuación de las personas de una manera y no de otra, porque de hacerlo, probablemente, se sentirían muy mal consigo mismos y con los demás. Son creencias que condicionan la actuación del individuo; cuando los trabajadores creen firmemente en ellos se produce una cohesión que establece un determinado estilo de comportamiento organizacional.

Para Allport (1960, citado por García y Dolan, 1997), los valores son distintas orientaciones de formas de vida o personalidad, estructurados en seis tipos: teórico, económico, estético, social, político y religioso, agregando posteriormente, la vida como valor esencial.

Rokeach (1979, citado por García y Dolan, 1997) define los valores como atributos individuales que afectan las actitudes, percepciones y necesidades, motivando las actuaciones y juicios, a través de una variedad de situaciones. Existen dos tipos de valores: terminales y los instrumentales. Los primeros se refieren a las convicciones o concepciones que constituyen misiones de

la vida o propósitos superiores de la existencia humana. Son valores, a los cuales los individuos son capaces de dedicarle todo su esfuerzo a lo largo de su vida y hasta sacrificarla por ellos. Estos incluyen son los 18 valores: amistad, amor como don supremo, armonía interior, autoestima, búsqueda de la verdad, cultivo de la belleza, felicidad, fomento de la paz, hacer justicia, honor, igualdad, libertad, sentido de pertenencia, práctica del bien, alcanzar la sabiduría, reconocimiento social, seguridad en salud.

Los valores instrumentales o modos preferidos de hacer las cosas, reflejan modos de conducta, en el cómo, entre los cuales se encuentran: las aspiraciones, benevolencia, competencia, confiabilidad, confianza, esperanza, fe, cortesía, integridad, honestidad, lealtad, lógica, paciencia, moderación, solidaridad, respeto y prudencia. Estos valores establecen una prioridad y un orden en las preferencias de los individuos, como alternativas de selección en su vida y organización. Por lo tanto, la ideología se conforma con un sistema coherente de valores que argumentan y explican las actuaciones, fundamentadas en la manera de pensar.

Otro aspecto de la cultura son los hábitos que se definen como respuestas automáticas producidas por los individuos ante determinadas situaciones o estímulos. Se producen por la vía del aprendizaje formal o sistemático y, también, por medio de la estimulación que recibe el individuo del medio donde se desempeña. Deben revisarse periódicamente para adaptarlos a la situación de la Empresa.

Por otra parte, el aprendizaje se define como la capacidad de adquirir conocimientos y habilidades, a objeto de aplicarlas para la realización de un buen desempeño (Guns, 1998). El hombre, por naturaleza continuamente aprende nuevas formas de pensar y ac-

tuar en función de la observación, reflexión y experiencia. Cuando el aprendizaje tiene una intención y es voluntario se logra y se fija con mayor rapidez.

Sin embargo, el aprendizaje organizacional según Guns (1998) es más complejo, consiste en adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización, dependiendo de la aplicación de los conocimientos para la obtención de buenos resultados. En este sentido, el trabajo llega a depender de la capacidad de comprensión de la información, responder a ella, controlarla y crear un valor, a partir de ella. Por consiguiente, las operaciones eficientes en el ambiente de trabajo informado requieren una distribución más equitativa del conocimiento y de la autoridad. La transformación de la información en riqueza, significa que es necesario conceder a más miembros de la empresa oportunidades de saber y de hacer más. Esto lleva a las organizaciones a ser competitivas y adaptarse a los cambios del entorno con éxito, como consecuencia del aprendizaje rápido, continuo y en equipo.

Toda organización orientada hacia el aprendizaje, continuamente está expandiendo su capacidad para crear y expandir su futuro. La construcción de organizaciones con capacidad de aprendizaje supone preparar a las personas como pensadores sistémicos, a desarrollar su propia maestría personal, y a manejar y reestructurar sus modelos mentales en trabajo en equipo, como la forma más idónea de mejorar a largo plazo el rendimiento, con el apoyo de métodos sencillos y eficientes de aprendizaje, prestando más atención a las oportunidades que ofrecen las ventajas. Este tipo de aprendizaje implica un proceso más lento y reflexivo, enfocándose en lo más importante (Guns, 1998).

El aprendizaje mas rápido impulsa a la organización a aumentar su capacidad estratégica, refuerza la aptitud de la organización para cambiar e incrementar el rendimiento. En condiciones como las citadas, la empresa se maneja de forma mas realista, se enfoca con más firmeza en su visión y responde con mayor rapidez que la competencia a los cambios requeridos en la industria. Es imprescindible para su funcionamiento contar con un ambiente de apertura, donde los empleados se proporcionan entre sí retroalimentación honesta, no reaccionan a la defensiva y muestran un incesante deseo de mejorar, anticiparse a los cambios y adecuar la forma de operar conforme a esos cambios. Obviamente, las organizaciones inteligentes adquieren rápidamente el conocimiento que valoran los clientes, utilizan tecnología moderna, reducen el tiempo cíclico, son innovadoras, practican la flexibilidad y refuerzan el cambio de manera continua.

Una organización de rápido aprendizaje identifica con mayor rapidez que sus competidores, qué es lo que funciona mejor, obtiene y conserva la ventaja competitiva, o sea la capacidad de generar y conservar sus utilidades y su lugar en el mercado. Cuando una organización está consciente, de que es lo que funciona mejor, utiliza ese conocimiento para crear productos y servicios superiores que los clientes elegirán siempre (Guns, 1998).

Estos procesos de aprendizaje organizacional acelerado han de proponerse cuatro metas: (a) Aprender con mayor rapidez la forma de adaptarse a las reglas básicas que van cambiando, (b) Enterarse con mayor rapidez de cual será el siguiente paso en las reglas básicas y empezar a prepararse para él, (c) aprender con mayor rapidez la forma de poner en práctica una estrategia dinámica y competitiva que resista los cambios importantes de las reglas básicas, y (d) Aprender con mayor rapi-

dez la forma de cambiar a su favor las reglas básicas y adelantarse a la competencia; de manera que las organizaciones basadas en el aprendizaje se enfocan en la mejor realización del trabajo, en razón de ello el aprendizaje es la forma idónea de mejorar a largo plazo el rendimiento.

En conclusión, el rápido aprendizaje reforza la capacidad para cambiar, utiliza la nueva tecnología en su beneficio, reduce el tiempo cíclico, es innovadora, práctica la flexibilidad y refuerza el cambio. Por ende, mejora el rendimiento, se enfoca en la superación, dirige a los equipos en una gestión similar a la de negocios. Por lo tanto, este modelo ayuda a todos los empleados o los grupos a aprender, por medio de estrategias de impulsar, cultivar y transformar, guiados por los líderes y los miembros de los equipos empresariales.

Poner en práctica estas estrategias, exige de los grupos encargados la adopción de tipos específicos de aptitudes: de ejecutivo, de líder, de miembro del equipo y de aprendedor.

Como se aprecia, estos procesos de mejoramiento emergen de la adopción de nuevos estilos de aprendizaje, como clave en el desarrollo integral del ser humano, en todos los niveles de la organización, y las subsiguientes habilidades para adaptar, modificar, eliminar e introducir nuevos esquemas, patrones o modelos mentales de comportamiento (Bower, 1995).

Por lo tanto, el aprendizaje más rápido depende de dos factores: 1) con qué rapidez aprenden los individuos y los grupos y 2) con qué rapidez se transfiere el aprendizaje a otros individuos y grupos dentro de la organización.

Al respecto, Guns (1998) plantea 5 niveles de aprendizaje:

1. Adquisición: consiste en adquirir actitudes, creencias, valores, principios, información, conocimiento y oficio. Gran par-

te de la adquisición tiene lugar incluso antes de contratar a un empleado.

2. Utilización: se refiere a utilizar los elementos adquiridos. Se considera solo una actividad, no un aprendizaje real, a menos que se cree un círculo de retroalimentación, de manera que el rendimiento real se pueda comparar con el rendimiento pretendido.
3. Reflexión: significa pensar en la perspectiva más amplia, libre de una acción externa. Se caracteriza por el interrogatorio, el análisis y la superación de suposiciones. Podría ir más lejos hasta implicar la construcción de nuevos paradigmas, o sea modelos mentales de cómo funcionan las cosas, como por ejemplo la redefinición del negocio y la forma cómo realiza sus funciones.
4. Cambio: combina el pensamiento y la acción, la persona o el grupo responden a una oportunidad o un problema mediante una estrategia, asignando recursos y emprendiendo una acción, con el fin de asegurarse que el cambio deseado resulte en una aplicación de alto impacto del aprendizaje.
5. Flujo: en este nivel los aprendizajes mínimos se siguen reforzando unos a otros sin esfuerzo consciente. El aprendizaje y la actividad relacionada parecen unirse en una corriente que sigue su curso hacia delante.

Para complementar, el mismo Guns (1998) se refiere a los tipos de aprendizaje según el contenido y condiciones del proceso. En este sentido, plantea los siguientes:

1. Aprendizaje de tareas: concierne a cómo desempeñar y mejorar el rendimiento de tareas específicas
2. Aprendizaje sistemático: tiene que ver con la comprensión de los sistemas, los procesos básicos de la organización, su forma de realización y de mejora.
3. Aprendizaje cultural: se centra alrededor de los valores, creencias y actitudes que

- proporcionan la base de un trabajo productivo.
4. Aprendizaje del liderazgo: se concentra en la forma de guiar y controlar a los individuos, grupos, equipos y a las unidades organizacionales más grandes.
  5. Aprendizaje de equipo: tiene que ver con la forma de funcionar efectivamente un equipo, fomentar su aprendizaje, crecimiento y madurez.
  6. Aprendizaje estratégico: se centra alrededor de la estrategia básica de aprendizaje y negocios de la empresa.
  7. Aprendizaje empresarial: concierne a los aspectos empresariales básicos y a la forma de dirigir a los equipos como micronegocios.
  8. Aprendizaje reflexivo: tiene que ver con el cuestionamiento y análisis de las hipótesis, los modelos y los paradigmas organizacionales.
  9. Aprendizaje de la transformación: se concentra en la forma de lograr un cambio organizacional significativo.

Según Guns (1998) se requieren tres estrategias para lograr una organización de rápido aprendizaje: *impulsar* guiada por los ejecutivos; *cultivar* guiada por el personal de recursos humanos, y *transformar* guiada por los líderes y los miembros de los equipos.

En cuanto a la primera estrategia, para impulsar se requiere el compromiso del grupo ejecutivo con el aprendizaje y un método para identificar con claridad los puntos estratégicos de eficacia que acelere el aprendizaje en esos puntos, anticipándose a los estándares futuros. Es necesario para ello, elaborar un plan que permita implantar una organización de rápido aprendizaje, reclutar a otros para poner en práctica estas estrategias, vigilar y medir los progresos.

La estrategia de cultivar corresponde a la unidad de recursos humanos para establecer un equipo interfuncional e interjerárquico, para la creación de un plan de acción que produzca y contrate aprendedores rápidos.

La tercera estrategia de transformar, la cual es responsabilidad de los líderes y miembros de los equipos empresariales; pues crea una dinámica de crecimiento y renovación continua. En esta estrategia es importante el aprendizaje en equipo, es decir el proceso que utilizan sus miembros para averiguar qué es lo que da resultado o mejores resultados, en cuanto a los procesos de equipo qué añade el valor que necesitan los clientes para trabajar mejor, cómo hacer para que esos procesos funcionen mejor, cómo acelerar el aprendizaje sobre las formas en que se pueden mejorar esos procesos, y cómo capturar el aprendizaje, documentarlo y transferirlo a los demás procesos del equipo y a otras áreas de la organización.

En este caso, se puede considerar al equipo como un proceso paralelo entre los miembros, es decir un individuo tiene una idea, la somete a prueba, la comparte con los demás y recibe una retroalimentación inmediata de los otros integrantes del equipo o procesadores paralelos. De esta manera, los individuos estimulan el aprendizaje de los demás.

Para alentar a los miembros del equipo hacia el aprendizaje compartido, el líder debe hacer hincapié en que su medio de vida depende de dicho aprendizaje, enfatizando en el trabajo en equipo, estimulándoles a asumir plenas responsabilidad respecto a la satisfacción y sobrepasar las necesidades de los clientes, como ocurre en una microempresa, interesada en la motivación, el rendimiento y el compromiso del equipo para lograr que la empresa tenga éxito.

Todo lo anterior sólo será posible si se cuenta en el equipo con la apertura al aprendizaje. Es decir, si no se está abierto al aprendizaje, surge la resistencia, la cual puede estar influenciada por factores de baja autoestima y la consideración de la oportunidad de aprendizaje poco pertinente para el trabajo. En este caso el líder comparte la información acerca de lo que sucede en la organización, ofrece aliento para que el aprendiz dé el primer paso, lo asigna a un equipo abierto al aprendizaje y tiene paciencia para que el aprendiz comprenda lo que implica el aprendizaje; no solo explicar lo que sea necesario aprender y como hacerlo, sino también porqué es importante el aprendizaje.

En relación al proceso de implantación del aprendizaje organizacional, Guns (1998) plantea: una vez que las personas empiezan a mostrar una mentalidad abierta al aprendizaje, es necesario ponerles retos, de forma apropiadas en sus respectivos niveles de confianza y competencia para que se sientan obligados a responder rápidamente. El aprendizaje exige cambios en forma significativa, es decir el reto del cambio, que se explica a través de un continuo: Información nueva, asigna nuevas responsabilidades que lo llevan a un contexto nuevo mas complejo que exige un reto mayor y un nuevo paradigma, cambiando las reglas básicas del negocio en forma radical.

Estas situaciones de aprendizaje, de hecho, generan cambios en la cultura organizacional de allí la necesidad de mantener un ambiente donde se valoren los puntos de vistas diversos y en conflicto. Lo cual es labor del líder, que estimule proporcionando retos y apoyo, dependiendo de las necesidades de los empleados en situaciones particulares, brindando los recursos necesarios y eliminando los obstáculos, escuchando, demostrando interés genuino, apoyando las decisiones de los empleados. Cuando ocurre un error, el líder debe

hacer un seguimiento para ayudar al empleado a aprender de ese error.

En este sentido, una organización aprovecha al máximo su aprendizaje tomando nota de las fallas, capturando el logro, utilizando el aprendizaje y transfiriéndolo. El análisis de los logros del aprendizaje refuerza su método de aprendizaje empleado y celebra su éxito. El aprendizaje organizacional se retiene documentándolo y conservando a los aprendedores claves. El aprendizaje puede ser divertido sobre todo en compañía de otros, abre la mente de las personas al aprendizaje y crea un ambiente relajado propicio para el desarrollo de nuevas ideas que prosperan.

En estas organizaciones, la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto (Senge, 2006).

Según Senge (2006) las organizaciones inteligentes están caracterizadas por el desarrollo de cinco disciplinas que deben aprenderse, siendo ellas: el dominio personal de la gente de la organización, el desarrollo de modelos mentales, la implementación de visiones compartidas, el aprendizaje, la formación de equipos y el pensamiento sistémico que las unifique.

En lo que se refiere a las instituciones escolares, Sarasola (2004) realizó una investigación titulada “Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en Centros Educativos”, donde refiere que el profesorado, en tanto miembro de una comunidad que aprende, ha de ser consciente de sus supuestos básicos en orden de implementar cambios.

Sarasola (2004) efectuó observaciones para la orientación del cambio y la innovación en ambos centros. El análisis de la cultura percibida y deseada, permite detectar fuerzas fa-

vorecedoras y resistentes al cambio. En centros donde en un elemento de la cultura la diferencia entre lo deseado y lo percibido es muy escasa, el cambio es más difícil que en aquellos elementos en los que el profesorado tiene una meta sensiblemente por encima de la situación percibida. De igual manera, en centros en los que el equipo directivo tiene expectativas menores de cara al futuro respecto al profesorado, el liderazgo de los procesos de cambio se ve fuertemente comprometido.

De acuerdo con la investigación antes señalada puede estudiarse los estilos culturales en docentes de instituciones escolares, comparado con el modelo de cultura en el que describen seis elementos a saber: eficacia docente, colaboración / reconocimiento, planificación / visión compartida, liderazgo transformacional, Colegialidad y desarrollo profesional, de donde se toman los elementos colaboración, reconocimiento, visión, desarrollo profesional y liderazgo para el presente trabajo.

## **2. Análisis y discusión de los resultados**

A continuación se presenta una síntesis de la información recolectada, considerando las anotaciones y observaciones realizadas en cada uno de los tópicos investigados.

En cuanto a la cultura organizacional de las instituciones educativas desde el punto de vista de los directores y docentes entrevistados, se consideraron los principios de la organización, como los valores, la misión y la visión, se encontró que aunque no se encuentran explícitamente establecidos, se tiene un conocimiento tácito de los mismos. Las personas expresaban por ejemplo que la misión de la organización era “atender a los niños y niñas y brindarles las orientaciones necesarias para su desarrollo como individuo”, “formar jóvenes integralmente”, y como visión: “ele-

var la calidad educativa de los niños y niñas”, “una sociedad mejor”.

Como valores se consideran la responsabilidad, la justicia, la honestidad, solidaridad, ética, moral, compromiso con la enseñanza y los alumnos, dedicación, tolerancia, equidad, calidad, armonía, democracia, lealtad y respeto. Como misión la enseñanza de calidad y la formación de las personas con el fin de contribuir con una mejor calidad de vida, y como visión ser una organización innovadora y creativa que propulse la identidad con los valores morales con el fin de construir una mejor sociedad.

En cuanto a los patrones de comportamiento asociados a la cultura organizacional, se consideró entre otros aspectos la toma de decisiones, donde se considera que es centralizada, las personas tienen poca autonomía. La comunicación es fluida en diferentes direcciones, sin embargo la información formal que emana de los organismos centrales es lenta y muchas veces no llega, recurriendo al rumor para tener acceso a dicha información.

Las relaciones interpersonales en general son buenas, existe armonía, compañerismo y colaboración entre los miembros de las instituciones lo cual propicia el trabajo en equipo. Sin embargo el trabajo que se realiza en su mayor parte es individualizado, poco es el trabajo que se desarrolla en comisiones o grupos.

La compensación y los beneficios aunque han mejorado siguen siendo bajos en comparación a otros profesionales. Existen limitaciones y retardos para ser recibidos por los beneficiarios. Existen recompensas intrínsecas dadas por la misma naturaleza del trabajo con los alumnos, y que compensa las limitaciones físicas de las condiciones de trabajo y que incrementa la identificación de los docentes con el trabajo en sí. En cuanto al desarrollo personal viene dado por el esfuerzo de cada

uno en continuar realizando estudios que propicien ascender en los distintos escalafones, las políticas existentes en este sentido propician que cada persona procure su propio desarrollo personal. Sin embargo no existe un plan de formación y desarrollo profesional a excepción de los programas propiciados por los entes gubernamentales.

El estilo de dirección y liderazgo es autorocrático, cada director tiene la función principal de procurar el cumplimiento de los objetivos y planes establecidos, tiene un trabajo fundamental de control de las actividades, sin embargo apoya el desarrollo de las mismas, tiene una gran carga administrativa de manejar los pocos recursos asignados.

La estructura, las normas y procedimientos están establecidos, así como las líneas de autoridad, existe rigidez en su cumplimiento, y no permite la innovación en este aspecto. En cuanto a la infraestructura, la mayoría de las instituciones de educación básica tienen debilidades y limitaciones en cuanto al espacio físico y sus condiciones de iluminación y ventilación, mobiliario, y recursos tecnológicos disponibles.

Determinadas las características de la cultura organizacional, se plantea que en las instituciones educativas existe una cultura fuerte y tradicional lo cual la hace poco proclive a los cambios y adaptarse con rapidez a los cambios sociales y económicos.

A continuación se expone lo encontrado en relación al aprendizaje. En este sentido, al igual que los seres humanos, las organizaciones conformadas por estos, tienen una capacidad de aprendizaje natural y se encuentran en un proceso de aprendizaje continuo, el cual puede ser más lento o más rápido dependiendo de las condiciones existentes y características de la organización relacionadas con la cultura.

El aprendizaje implica un cambio continuo, de las formas de actuar, adaptarse a los cambios, de las reglas establecidas y las estrategias utilizadas de manera de anticiparse. Se requiere que sea impulsada por los directivos, cultivada por los representantes de recursos humanos y transformarse por los líderes naturales de la organización, es decir que todos participen y lo propicien, así como la innovación, la flexibilidad y el cambio.

Estas instituciones cambian continuamente, sin embargo estos cambios son lentos y reactivos, dependiendo de las reformas establecidas por los organismos gubernamentales, sin embargo no están a la par de los cambios sociales y económicos los cuales fluyen con mayor rapidez.

Por otra parte, requiere de una planificación, apertura, adiestramiento, en equipo, incorporar la tecnología existente, estudiar y diagnosticar los procedimientos, actividades, mejorarlos y evaluar los logros. En este sentido, no existe una planificación ni apertura para propiciar el aprendizaje organizacional, la mayor parte del adiestramiento es individual, cada quien se lo procura, existen pocos programas propiciados por las instituciones. La tecnología es obsoleta y en algunas se está comenzando a implantar para la educación de los alumnos. No se estudian los procedimientos y actividades, con el fin de mejorarlos y evaluar los logros alcanzados. Por lo tanto el aprendizaje no es intencionado, se va dando como un mecanismo natural y no sistemático. En ocasiones se cambian los procedimientos y actividades y se mejoran, pero no producto de un análisis sistemático.

Los métodos que se utilizan en el aprendizaje organizacional están más asociados a la observación y la escucha. Se utiliza poco la lectura, discusión, reflexión y la experiencia. En cuanto a los niveles de aprendizaje se llega a la

adquisición pero poco a la utilización o transferencia, reflexión, cambio o acción y flujo para seguir reforzando el aprendizaje.

El aprendizaje que se obtiene es respecto a las tareas y sistemas, pero poco en relación al cultural (valores y creencias), liderazgo, equipo, estrategias empresariales, ser reflexivo y transformador.

Los constructos teorización de la cultura y aprendizaje organizacional interactúan dentro de la cultura se tienen los principios (misión, visión y valores) así como los patrones de comportamiento reflejados en diferentes aspectos como la toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, compensación, recompensas, desarrollo personal, estilo de dirección o liderazgo, orientación a resultados, estructura, normas y procedimientos, infraestructura y tecnología. Estos aspectos son condicionantes del aprendizaje organizacional como la apertura, crear, innovar, estrategias, adiestramiento, trabajo en equipo, tecnología, mejorar, diagnosticar y evaluar los logros, a través de todos como la observación, la lectura, discusión, reflexión y experiencia.

### **3. Conclusiones**

Luego de realizar la presente investigación se concluye que la cultura organizacional representa una serie de principios y formas de comportamiento que caracterizan a una organización y que la distinguen de otros, y para su mejoramiento y adaptación requiere ser diagnosticada, de manera de reforzar y reconocer los cambios que hay que propiciar para un aprendizaje organizacional.

En este sentido, se encontró que en las instituciones educativas estudiadas los principios (misión, visión y valores se encuentran establecidos tácitamente. Los valores que se

consideran importantes dentro de estas organizaciones son la responsabilidad, la justicia, la honestidad, solidaridad, compromiso con la enseñanza y los alumnos, dedicación, tolerancia, equidad, calidad, armonía, democracia, lealtad y respeto. Como misión la enseñanza de calidad y la formación de las personas con el fin de contribuir con una mejor calidad de vida, y como visión ser una organización innovadora y creativa que propulse la identidad con los valores morales con el fin de construir una mejor sociedad.

Así mismo se describen los patrones de comportamiento característicos de estas instituciones en relación a la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales, la compensación y los beneficios, las recompensas el desarrollo personal, el estilo de dirección, la estructura, las normas y procedimientos, la infraestructura y tecnología. Estas características permiten concluir que existe una cultura fuerte y tradicional lo cual la hace poco proclive a adaptarse y anticiparse con rapidez a los cambios sociales y económicos.

En relación a al aprendizaje organizacional, se considera que es lento, debido a la cultura antes descrita. Implica un cambio continuo, de las formas de actuar, adaptarse a los cambios, de las reglas establecidas y las estrategias utilizadas de manera de anticiparse. Se requiere que sea impulsada por los directivos, cultivada por los representantes de recursos humanos y transformarse por los líderes naturales de la organización, es decir que todos participen y lo propicien, así como la innovación, la flexibilidad y el cambio.

Los métodos que se utilizan en el aprendizaje organizacional están más asociados a la observación y la escucha. Se utiliza poco la lectura, discusión, reflexión y la experiencia. En cuanto a los niveles de aprendizaje se llega a la adquisición pero poco a la utilización o transfe-

rencia, reflexión, cambio o acción y flujo para seguir reforzando el aprendizaje.

Por lo tanto, se recomienda para mejorar la capacidad de aprendizaje de la organización, propiciar un ambiente de apertura, innovación y cambio, diagnosticar, planificar y evaluar los logros, seleccionar estrategias de aprendizaje en equipo, así como actividades de adiestramiento a través de la observación sistemática, la lectura, discusión, reflexión y la experiencia, incorporar la tecnología, de manera de reforzar los niveles de adquisición, utilización, cambio y flujo del aprendizaje de tareas, sistemas, patrones culturales, liderazgo, equipos, estrategias y transformación de las instituciones educativas. Además que esta sea impulsada por los directivos, consultores de recursos humanos y por los líderes de estas organizaciones.

### **Bibliografía citada**

- Bower, Joseph (1995). **Oficio y Arte de la Gerencia**. Volumen I. Escuela de Administración de Empresas Harvard. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- García, Salvador y Dolan, Shimon (1997). **La dirección por Valores**. Edit. McGraw Hill. Madrid, España.
- Gordon, Judith (1996). **Comportamiento Organizacional**. Edit. Prentice Hall. México.
- Granel, Elena; Garaway, David y Malpica, Claudia (1998). **Éxito gerencial y cultura: Retos y oportunidades en Venezuela**. Ediciones IESA, Venezuela.
- Guns, Bob (1998). **Aprendizaje Organizacional**. Edit. Prentice Hall. México.
- Martínez, Miguel (2002). **La investigación cualitativa etnográfica en ecuación**. Manual teórico práctico. Edit. Trillas. México.
- Pizzolante, Italo (2000). Gerencia de la Cultura Empresarial. Artículo publicado en **El Nacional**. En [www.pizzolante.com](http://www.pizzolante.com) (20/07/04).
- Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica**. Edit. Prentice Hall. México.
- Sarasola, Marcos (2004). Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en centros educativos. Archivos Analíticos de Políticas educativas. **College of Education. Arizona State University**. Vol. 12, número 57. [Http://epaa.asu.edu/epaa/v12n57](http://epaa.asu.edu/epaa/v12n57) (Consulta: Noviembre, 2006).
- Senge, Peter (2006). **La quinta disciplina**. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Serna, Humberto (1997). **Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología**. 3R Editores. Bogotá.
- Schein, Edgar (1992). **Cultura Organizacional y Liderazgo**. Edit Plaza y Janes. Barcelona.
- Stoner, James (1996). **Administración**. Edit. Prentice Hall, México.