



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096, NORTE CDMX**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR EN LA GESTIÓN DEL  
CAMBIO EN EL JARDÍN DE NIÑOS BENITO JUÁREZ DE LA CDMX.**

**T E S I S**

PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA  
PRESENTA

**ILEANA ITZEAR ROJAS MONTES DE OCA**

ASESORA: DRA. OLGA ROCÍO DÍAZ CANSINO

**CIUDAD DE MÉXICO**

**FEBRERO DE 2022**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096, NORTE CDMX

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA EN LA ESPECIALIDAD DE GESTIÓN  
EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA

**T E S I S**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR EN LA GESTIÓN DEL  
CAMBIO EN EL JARDÍN DE NIÑOS BENITO JUÁREZ DE LA CDMX**

PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA

PRESENTA

**ILEANA ITZEAR ROJAS MONTES DE OCA**

ASESORA: DRA. OLGA ROCÍO DÍAZ CANSINO

LECTORES:

DRA. MARIANA HERNÁNDEZ OLMOS

DR. HÉCTOR GASPAR DEL ÁNGEL

CIUDAD DE MÉXICO

FEBRERO DE 2022

# Índice

---

Introducción .....	4
Planteamiento del problema .....	6
Pregunta de investigación .....	8
Justificación .....	9
Objetivos de la investigación .....	10
Hipótesis .....	11
Capítulo I “Organismos Internacionales y su impacto en la educación en México” .....	12
Organismos Internacionales y la educación .....	13
Organismos Internacionales que impactan la Educación Básica en México ....	27
Estudio de caso.....	39
Capítulo II “Las Organizaciones, el Cambio y su Cultura” .....	43
Organizaciones escolares .....	49
Teorías organizacionales escolares .....	53
Cambio Organizacional .....	58
Por qué cambian las organizaciones .....	61

Cómo cambian las organizaciones .....	62
Qué es lo que cambia en las organizaciones.....	69
Gestión del Cambio Organizacional .....	75
La visión racionalizadora .....	76
La visión de la adaptación .....	77
La visión de la auto-organización .....	77
Cultura Organizacional.....	82
Funciones de la Cultura Organizacional .....	90
Tipos de Cultura Organizacional.....	96
Capitulo III Diseño Metodológico .....	101
Tipo de investigación.....	104
Resultados .....	124
Propuesta para fortalecer la Cultura Organizacional en la dimensión de organización interna, para el logro de objetivos. ....	126
Conclusiones.....	131
Bibliografía .....	138
Anexos.....	143

## **La Cultura Organizacional como factor en la Gestión del Cambio en el Jardín de Niños Benito Juárez de la CDMX.**

# Introducción

---

Las organizaciones son parte importante de nuestra vida, cabe recalcar que el estudio de las organizaciones es bastante complejo, por tratarse de entes muy dinámicos y en constante evolución. Los diferentes paradigmas dominantes que han surgido en la historia del campo son: La organización en los años 50, la estrategia en los años 60 y 70, la cultura organizacional y la calidad total en los años 80 y, finalmente en los años 90 el empowerment. Edgar Schein define a la Cultura Organizacional como “Un patrón de suposiciones básicas compartidas, que el grupo aprende en la medida que da solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien para ser consideradas válidas, y, por lo tanto, enseñarse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. (1988, p 24). Peters y Waterman (1982) por su parte dicen que la cultura organizacional es un “Conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas”. De acuerdo con lo anteriormente expuesto, es posible inferir que el éxito o fracaso de

los procesos de cambio está altamente determinado por la calidad de la transformación cultural. Teniendo en cuenta los escenarios de turbulencia, incertidumbre e inestabilidad a los que el Jardín de Niños “Benito Juárez” se enfrenta actualmente, se llega a la interrogante:

1. ¿Existe un método que permita apalancar la Cultura Organizacional y la Gestión del Cambio en el proceso de transición que optimice a la organización?

Esta interrogante es la que muestra la importancia de investigar la Cultura Organizacional, así como el impacto que esta tiene en la Gestión del Cambio en Centro Escolar Benito Juárez de la CDMX.

Para dar cuenta de lo anterior en el primer capítulo se aborda el Marco Contextual de la educación desde los organismos internacionales que intervienen en ella, hasta la educación básica en México y exponiendo el estudio de caso del Jardín de Niños “Benito Juárez” de la Ciudad de México. En el segundo capítulo se define a la Gestión del Cambio Organizacional con el objetivo de conocer su composición y su implementación, así como se precisa la Cultura Organizacional revisando diferentes posturas. En el tercer capítulo se plantea el Marco Metodológico del presente estudio de caso.

# Planteamiento del problema

---

El factor humano que labora hoy en día dentro de organizaciones ha tenido que observar, proponer y formar parte de procesos de cambio dentro de su entorno. Asimismo, participa activamente en el rediseño de procesos productivos, de servicios o administrativos, las reestructuraciones, entre otros. Las consecuencias de estos cambios se manifiestan de diferentes maneras; en estructuras, procesos, tecnologías, mercados, relaciones de trabajo y muchas otras dimensiones de dichas organizaciones.

La organización dentro de un entorno dinámico cambia a gran velocidad, por lo que impone la necesidad de innovar, crear nuevas ideas y capacidades para conseguir los objetivos deseados. En este sentido, la escuela vista como una organización, no está exenta de ello.

La organización esta permeada de valores, basándose en la perspectiva de la cultura organizacional para la cual, el sistema del que se habla como parte de la Cultura Organizacional se convierte en una herramienta para alcanzar un mejor desempeño de la organización (Smircich, 1983; Alvesson y Berg, 1992; Barba y Solís, 1997, p.156).

El presente estudio aborda la cultura organizacional como factor en la gestión del cambio del “Jardín de Niños “Benito Juárez”, se hace una descripción del contexto escolar, haciendo referencia de las normas que como escuela de carácter público nos rigen, así como su organización, estableciendo y desarrollando acciones pertinentes de gestión, a fin de mejorar sus procesos, resultados, cultura organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

La cultura organizacional está dada por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, la forma de comunicación vertical y horizontal, el liderazgo, las relaciones interpersonales que se dan dentro de la organización.

En el caso del Jardín de Niños “Benito Juárez” se ha observado que se pierde la comunicación y la concordancia de la toma de acuerdos con la autoridad formal, docentes–docentes, docentes-directora, directora-padres de familia. En consecuencia, esto genera fragmentación, e incertidumbre entre el colegiado, además da lugar a una comunicación poco asertiva entre los actores involucrados.

Dentro de las actividades administrativas con los docentes algo que tiene a favor es que los viernes se lleva a cabo una junta técnica con el colegiado para tratar asuntos generales de la organización del centro escolar, en ocasiones la directora no asiste o se retira para realizar actividades administrativas, mientras tanto el resto del colegiado toma acuerdos, mismos que son modificados o se difunden con dificultad.



En este sentido la cultura organizacional nos permitirá definir el tipo de relaciones e interacciones que se establecen en el espacio analizado e indagar si existe algún método para facilitar el proceso de gestión del cambio en la transición a una nueva realidad.

## Pregunta de investigación

---

Teniendo en cuenta el escenario de cambio de gestión y la comunicación vertical poco eficiente a las que los docentes del Jardín de Niños “Benito Juárez” se enfrentan, se llega a la interrogante:

¿De qué forma la Cultura organizacional impacta a la gestión del cambio en el proceso de transición debido a cambio de directivo?

# Justificación

---

Desde hace nueve años he laborado en el sector educativo del ámbito público, desempeñando la función de docente frente a grupo. Al recapitular mi experiencia profesional puedo concluir que en materia de planeación contribuí en la creación y encadenamiento lógico de los objetivos planteados en el Programa Escolar de Mejora Continua.

Sin embargo, entre el colegiado la comunicación descendente es deficiente, lo cual mina tanto las relaciones interpersonales, como la toma y el cumplimiento de acuerdos. En gran medida esta circunstancia se puede explicar a partir del cambio de directivo en agosto de 2016, lo cual puso de manifiesto varios procesos e interacciones entre los recursos humanos con los objetivos de la institución, los cuales pueden ser explicados desde la Cultura Organizacional.

En virtud de lo antes mencionado nace la inquietud de realizar tal estudio, cuya finalidad es destacar la importancia de la Cultura Organizacional como factor determinante en la Gestión del Cambio de la organización, el presente estudio permitirá la reflexión del colegiado a fin de lograr una interacción de manera armoniosa, respetuosa y comprometida con los objetivos organizacionales.

# Objetivos de la Investigación

---

Los objetivos de la presente investigación se centran en los temas de Cultura y procesos de Cambio en las Organizaciones. A continuación, se detallan el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos que de ellos se desprenden.

## **Objetivo general**

1. Analizar qué factores de la Cultura Organizacional impactan en la gestión del Cambio Organizacional, en el proceso de transición a partir del cambio de directivo del Jardín de Niños Benito Juárez.

## **Objetivos específicos**

1. Identificar la tipología y categorizar la cultura organizacional del Jardín de Niños “Benito Juárez”, para establecer si existen factores que propicien la resistencia al cambio.

2. Analizar que variables de los factores de la Cultura Organizacional posee la organización que favorecen el logro de los objetivos.
  
3. Diseñar una propuesta que fortalezca la Cultura Organizacional en la dimensión de organización interna, para el logro de objetivos.

## Hipótesis

---

Categorizar el tipo de Cultura organizacional permitirá identificar las Fortalezas y debilidades que posee la organización, las cuales permitirán ofrecer estrategias para mejorar la cultura organizacional, mismas que coadyuvarán en la disminución de la resistencia al cambio por parte de los actores involucrados para una mejora en la organización.

---

# *Capítulo I*

---

## “Organismos Internacionales y su impacto en la Educación en México”

# Organismos Internacionales y la educación.

---

En presente capítulo pretende reflexionar sobre la importancia que tienen los organismos internacionales y el papel clave que representan para orientar el cumplimiento de los objetivos educativos que se plantean en las reformas educativas a nivel mundial y en caso específico, México.

La educación es una parte fundamental de la sociedad y con ella se pretende desarrollar habilidades y valores que ayuden a satisfacer las necesidades individuales y colectivas de un individuo, razón por la cual el sistema educativo se transforma constantemente y debe atender a reformas. Las reformas educativas buscan satisfacer las necesidades de cada nación.

Conforme la sociedad evoluciona surgen nuevos requerimientos, que también se reflejan en el sistema educativo de un país y deberían guiar a un dinamismo que apoye la apropiación de los cambios en su sociedad de tal manera que se promuevan estrategias capaces de garantizar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo nacional en cuanto al crecimiento económico y el bienestar de la población.

Precisar la relevancia del término “reforma” resulta importante, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia hace referencia a aquello que se “propone, proyecta o ejecuta como innovación o mejora en algo”, por lo que una reforma educativa busca fundamentalmente mejorar las condiciones del sistema educativo de un país.

Para el caso de América Latina surge otro modelo de reforma para alcanzar un modelo de desarrollo con la intención de dar solución a los problemas económicos y sociales de la época, dando paso a políticas que permitieron promover un “sistema educativo centralizado, con un currículo único, con el cual se buscaba garantizar el ascenso social, acceso a los bienes materiales y simbólicos además de la preparación del recurso humano para el desempeño laboral”, proceso que abrió un nuevo camino para favorecer los cambios culturales a nivel educativo.

Durante la década de los 80, se desarrollaron reformas que impulsaran el proceso de descentralización y transformación de la estructura del sistema educativo, logrando brindar autonomía a las diferentes instituciones para que pudiesen enfrentar los cambios generados, en materia social, económica y política, por el surgimiento de la globalización. Finalmente, en las dos últimas décadas han surgido diferentes reformas educativas que han buscado:

Modernizar la gestión de los sistemas de educación pública, ofrecer iguales oportunidades de acceso a una educación de calidad para todos, fortalecer la

profesión docente, aumentar la inversión educacional y abrir los sistemas de educación y de enseñanza a los requerimientos de la sociedad.

Debido a estas reformas los procesos de enseñanza y aprendizaje se han transformado significativamente, pasando de una educación centrada en la transmisión de contenidos, a una basada en el desarrollo de competencias. (Martha Melizza Ordóñez Díaz, 2018)

Es por ello la pertinencia de abordar la importancia de los Organismos Internacionales que intervienen en las políticas públicas educativas.

## **Organismos Internacionales**

Los organismos internacionales son a aquellas agencias que son creadas y apoyadas por diversos países, como respuesta a objetivos similares en un ámbito regional o mundial. Dichos organismos a lo largo de su trayectoria han atravesado diversas redefiniciones en sus posturas.

La responsabilidad que históricamente han tenido estos organismos en los procesos de cambio en la educación de las distintas naciones no es ni puede ser considerada como un proceso unidireccional. José Luis Coraggio, por ejemplo, refiriéndose a la labor del Banco Mundial, señala que los "gobernantes, intelectuales y técnicos nacionales [...] son 'corresponsales' de las consecuencias y establecimiento de las



políticas que el organismo ha promovido en los diversos países subdesarrollados" (Coraggio, 1995).

Por último, es importante considerar que el debate sobre las "intencionalidades" de los organismos internacionales es un tema que ha sido objeto de numerosas revisiones. Para explicar el interés de estos organismos por los problemas de las naciones en desarrollo se ha recurrido a la utilización de diversos supuestos: como el de continuar con el desarrollo humano que se dio, "a pesar del fallido proceso de industrialización y desarrollo económico"; "compensar coyunturalmente los efectos de la revolución tecnológica y económica que caracteriza a la globalización", así como "instrumentar la política económica" a manera de un "Caballo de Troya del mercado y el ajuste económico en el mundo de la política y la solidaridad social" (Coraggio, 1995). Conviene tener presente, por ejemplo, que Estados Unidos ha sido desde su creación el mayor accionista del Banco Mundial, con lo que ha mantenido el control político del organismo. Los estadounidenses no sólo tienen una influencia sustancial, sino también mantienen su capacidad para nominar al presidente de la institución. (Maldonado A. , Scielo, 2000).

A partir de la posguerra, los organismos internacionales adquieren fuerte relevancia en la discusión mundial sobre las políticas económicas y sociales. En el ámbito educativo, el tema de las agencias internacionales permite articular el debate sobre la internacionalización de las tendencias educativas contemporáneas.

Considerando las diferencias existentes entre los diversos organismos por ejemplo, entre aquellos que otorgan financiamiento a proyectos y los que únicamente realizan estudios y emiten recomendaciones- es posible señalar que, en la actualidad, las corporaciones más interesadas en la problemática educativa son: el Banco Mundial (BM); la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO); la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y, en el ámbito latinoamericano, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

### *Banco Mundial*

El BM representa una de las principales agencias internacionales de financiamiento en materia educativa. La gestación de lo que hoy se conoce como Banco Mundial tuvo su origen en la conferencia que se realizó en julio de 1944, convocada por los líderes de Inglaterra y Estados Unidos (Churchill y Roosevelt) en la ciudad de Bretton Woods, en New Hampshire, EU, a la cual asistieron 44 países. De ahí surgieron dos instituciones que, a juicio de Danher, delinearon la economía de los siguientes cincuenta años (Danher, 1994): por un lado, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y, por otro, el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, que es conocido "simplemente como Banco Mundial". Si bien se ha señalado que el BM y el FMI son "organismos especializados dentro del sistema de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (Zogaib, 1997, p. 102), es

conveniente precisar que más bien se trata de dos organizaciones autónomas dentro de tal sistema.

En el caso de la educación, la primera intervención del Banco Mundial se efectuó en 1963 en Túnez, y se dirigió al sector de la educación secundaria, pero fue hasta 1968 cuando se expandieron los programas sociales, incluyendo los educativos (Nelson, 1999, p. 54). Desde entonces, el Banco ha comenzado a ser una de las fuentes externas de financiamiento más importantes para el desarrollo educativo.

Es importante tener presente que este organismo es uno de los principales productores de documentos y estudios sobre políticas educativas; de tales textos destacan tres documentos sectoriales de educación primaria, educación técnica y formación profesional, y educación superior, dos documentos regionales de educación básica y educación superior en América Latina y un documento de revisión y síntesis de las políticas del BM en la década pasada (Banco Mundial, 1992 y 1995; Winkler R. Donald, 1994; Wolff, Shiefelbein y Valenzuela, 1994; Banco Mundial, 1996).

### *UNESCO*

La UNESCO se funda como el órgano de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura bajo los principios de "igualdad de oportunidades educativas; no restricción en la búsqueda de la verdad y el libre intercambio de ideas y conocimiento". Mientras que su propósito central es el de "contribuir a la paz y a la

seguridad, promoviendo la colaboración entre las naciones a través de la educación, la ciencia y la cultura". Esto permite afirmar que la UNESCO es uno de los principales organismos internacionales que ha procurado sostener -dentro del actual contexto de globalización económica- una perspectiva más social y humanista de la educación, a diferencia de otras agencias internacionales que manifiestan fundamentalmente una perspectiva económica.

Algunos de los textos más recientes que ha elaborado el organismo en materia educativa son un documento de política para la educación superior, el informe internacional sobre la educación para el siglo XXI (UNESCO, 1995, Delors, 1996) y, en fechas recientes, los materiales que resultaron de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior

Los ejes que destacan para el organismo son: importancia y mejoramiento; igualdad de género en educación; promoción e integración; diversificación y mejoramiento de la enseñanza a distancia; pertinencia, calidad e internacionalización.

Además, considera que para enfrentar los desafíos actuales (democratización, mundialización, regionalización, polarización, marginación y fragmentación), se deben atender los siguientes aspectos: vínculos entre la educación y el desarrollo humano; pertinencia de la educación; calidad de la educación; equidad educativa; internacionalización de las políticas educativas, y eficacia en la aplicación de las

reformas educativas. (Maldonado A. , Los organismos internacionales y la educación en México. El caso de la educación superior y el Banco Mundial, 2000)

### *OCDE*

El origen de la institución fue la llamada Organización Europea de Cooperación Económica, cuyo propósito central fue la reconstrucción de las economías europeas en el periodo posterior a la segunda Guerra Mundial. En 1961 -en común acuerdo con Canadá y Estados Unidos- y apoyados en gran medida por el Plan Marshall, se decide transformar al organismo en lo que actualmente se conoce como la OCDE (Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico). Entre sus propósitos destaca la preocupación por el crecimiento económico de los miembros y no miembros, al igual que la expansión de los negocios mundiales y multilaterales.

Las actividades fundamentales a las que se dedica el organismo son el estudio y formulación de políticas en una gran variedad de esferas económicas y sociales.

### *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*

El BID, con sede en Washington, fue creado en 1959 con el objetivo principal de "Acelerar el proceso de desarrollo económico y social de sus países miembros de América Latina y el Caribe" (Banco Interamericano de Desarrollo, 1994).

Se puede afirmar que el BID "utiliza casi íntegramente los indicadores del Banco Mundial en materia de educación y ciencia". Por ello, el BID comparte con este

organismo ciertas afirmaciones y recomendaciones generales, por ejemplo, en el sentido de que "la cobertura de la educación ha crecido pero su calidad se ha deteriorado" o bien, la urgencia de que se establezcan mecanismos de estandarización de los distintos sistemas educativos. (Banco Interamericano de Desarrollo, 1997).

El BID perfila que los sistemas educativos con altos niveles de aprendizaje estudiantil alcanzan 5 dimensiones de éxito:

- Las metas altas guían los servicios educativos
- Los estudiantes ingresan al sistema educativo listos para aprender
- Los estudiantes tienen acceso a docentes efectivos
- Las escuelas tienen los recursos adecuados y son capaces de utilizarlos para el aprendizaje.
- Los graduados tienen las habilidades necesarias para ser exitosos en el mercado laboral

En ese sentido el BID hizo ocho recomendaciones para que México construya un sistema educativo que prepare a una fuerza laboral capaz de competir con estándares internacionales y ello derive en crecimiento económico. Si bien "se han

logrado avances, se requiere un trabajo adicional”, indica el estudio “Construyendo un sistema de aprendizaje a lo largo de la vida en México”.

La reforma educativa está contribuyendo a la mejora de la calidad de la educación, a través de nuevas acciones que permiten avances en el desempeño educativo.

Por ello, la recomendación del BID es que México pueda adoptar medidas exitosas en otros países y aplicarlas al contexto nacional, como: facilitar la actualización continua de la fuerza laboral existente, fomentar logros académicos de mayor nivel entre los estudiantes, mantener a sus jóvenes en la escuela y estructurar la transición entre la escuela y el trabajo.

Estas experiencias “demuestran de manera convincente que es posible convertirse en una economía de conocimiento en menos de una generación, mediante una estrategia de capital humano para conseguir los objetivos económicos a futuro”.

Estas son las ocho recomendaciones del BID al gobierno mexicano:

*1) Adoptar una visión estratégica para el crecimiento del país y una estrategia de productividad*

Enfocar esta estrategia en los sectores prioritarios, como parte de un plan económico a mediano o largo plazo, con políticas correspondientes de educación y trabajo, le permitiría al país tomar una dirección clara para su desarrollo. La fuerza

laboral altamente capacitada y adaptable que utilice las habilidades efectivamente para satisfacer las necesidades cada vez más complejas de la industria representa una ruta para acelerar el potencial de crecimiento de México.

*2) Alinear las políticas de educación y formación con la agenda de crecimiento económico.*

El sistema de educación y formación debe garantizar la relevancia de los contenidos en relación con las necesidades del mercado y la disponibilidad de una oferta suficiente de trabajadores para la economía. Las políticas deberían considerar estos aspectos: mejorar el interés de los jóvenes en las carreras técnicas; vincular los currículos con las necesidades de las industrias líderes; conectar a los jóvenes con el lugar de trabajo; involucrar a los empleadores activamente en la planeación e implementación de programas de formación; y fomentar el desarrollo profesional de los maestros, así como los intercambios colaborativos entre las escuelas.

*3) Reformular el sistema existente de estándares de competencia.*

El país debe reevaluar la importancia del sistema de certificación en estándares de competencia con fines de desarrollo de la fuerza laboral, así como el papel del CONOCER como principal entidad reguladora del sistema. Es fundamental para México adoptar un sistema más extensivo para el desarrollo de habilidades, orientado hacia los sectores de importancia estratégica para la economía.



*4) Expandir el uso de la información sobre el mercado de trabajo y la orientación profesional.*

La calidad y vigencia de la información sobre carreras y orientación profesional son un aspecto integral de un sistema eficiente de aprendizaje a lo largo de la vida que promueva el crecimiento. México tiene un buen observatorio del mercado laboral, pero requiere refinar su uso y su capacidad de análisis prospectivo, con el fin de generar inteligencia del mercado de trabajo para los empleadores, las personas en busca de empleo y los educadores. Es preciso conceder a la orientación profesional el espacio y la importancia que merece en todos los subsistemas educativos.

*5) Implementar la combinación adecuada de incentivos para fomentar la formación y el aprendizaje continuo.*

Tanto los empleadores como los trabajadores requieren incentivos para emprender una continua mejora de sus habilidades. El gobierno mexicano debe ampliar su financiamiento a políticas activas de mercado laboral (que actualmente solo alcanza 0.01% del PIB, en comparación con el promedio de la OCDE, de 0.66%). Estos recursos lograrían la expansión de programas exitosos de becas, así como al

rediseño de un sólido programa de formación que trabaje de la mano con los empleadores.

*6) Involucrar a los actores relevantes en el marco de un acuerdo para un esfuerzo concertado a nivel nacional.*

Esto puede lograrse a través de alianzas público-privadas; con el desarrollo conjunto de mecanismos de prospección económica y de habilidades; participación y rotación de líderes del gobierno, sector productivo, sector educación y sindicatos laborales.

*7) Definir un nuevo mecanismo que lidere el desarrollo de la fuerza laboral.*

México puede identificar y financiar una institución nacional con la función de informar sobre las políticas económicas, laborales y educativas. Esta agencia debe involucrar en la discusión a los actores relevantes, incluyendo empleadores y sindicatos clave, expertos de las empresas y en desarrollo de habilidades, investigadores y representantes del gobierno.

*8) Desarrollar y utilizar indicadores de resultados para evaluar el progreso.*

Para facilitar la tarea de lograr una visión para el futuro, debe implementarse un sistema para la medición y monitoreo de la evolución del país. Las pruebas PISA y ENLACE ayudan a hacer un seguimiento de los logros académicos de los

estudiantes, pero poco se conoce sobre las habilidades y competencias de la fuerza laboral en las industrias y sectores de mayor importancia.

La gran influencia que los organismos internacionales como CEPAL, UNESCO, y especialmente el Banco Mundial, ejercen sobre las políticas educativas, teniendo el consentimiento de los poderes constituidos que a ella se someten. Los organismos internacionales están en el interior del proceso de globalización, cuyo fenómeno ha asumido, desde el fin del siglo pasado, importante papel en las relaciones sociales en todos los ámbitos y en todo el mundo, dificultando la comprensión acerca de esa realidad instalada ya que sus características van más allá del campo económico, involucrando también cuestiones políticas y culturales.

En ese sentido marchan las propuestas en materia educativa determinadas por los organismos internacionales. Aunque aparentemente parezcan fortalecer el papel de la escuela. Lo que implica que en ocasiones las políticas instituidas no dan cuenta de las reales necesidades de la escuela y se presentan como propuestas descomprometidas con la educación. (Maldonado A. , Los organismos internacionales y la educación en México. El caso de la educación superior y el Banco Mundial, 2000)

# Organismos Internacionales que impactan la Educación Básica en México

---

Para reflexionar sobre la educación es necesario el conocimiento del contexto socioeconómico mundial contemporáneo. En esa perspectiva, el individuo es un consumidor de conocimientos que lo habilitan a una competición productiva y eficiente en el mercado laboral. La posibilidad de obtener una inserción efectiva en el mercado depende de la capacidad del individuo en consumir aquellos conocimientos que le garanticen esa inserción. Así, el concepto de empleabilidad se aleja del derecho a la educación: en su condición de consumidor el individuo debe tener la libertad de elegir las opciones que mejor lo capaciten a competir. (Gentili, 2005)

La educación básica es la educación que le permite al individuo obtener los conocimientos elementales a partir de los cuales profundizar su sentido intelectual y racional. La educación básica es parte de lo que se conoce como educación formal, es decir, aquel tipo de enseñanza que está organizada en niveles o etapas, que tiene objetivos claros y que se imparte en instituciones especialmente designadas para ello (escuelas, colegios, institutos). Si bien también es posible que

un niño reciba los conocimientos básicos de un tutor o incluso de su propia familia, la escuela es siempre la principal responsable de transmitir a la mayor parte de la población lo que se considera como conocimientos elementales y necesarios.

A escala internacional se han establecido objetivos de cobertura y calidad para la educación básica:

- **Conferencia Mundial sobre Educación para Todos**, celebrada en Jomtien, Tailandia (1990), se planteó la necesidad de garantizar el acceso universal con una “visión ampliada” para satisfacer las demandas básicas de aprendizaje de cada persona –niño, joven o adulto–. Asimismo, se confirió a los miembros de una sociedad la posibilidad y, a la vez, la responsabilidad de respetar y enriquecer su herencia cultural, lingüística y espiritual común.

- **Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI**, presidida por Jacques Delors (1996), señala en su informe presentado a la UNESCO que la educación básica tiene que llegar, en todo el mundo, a los 900 millones de adultos analfabetos, a los 130 millones de niños sin escolarizar y a los más de 100 millones de niños que abandonan la escuela antes de tiempo. Además, puntualiza que los contenidos educativos de este nivel tienen que fomentar el deseo de aprender, el ansia y la alegría por conocer y, por lo tanto, el afán y las posibilidades de acceder más tarde a la educación durante toda la vida.

•**Declaración Universal de los Derechos Lingüísticos (1996)**, puntualiza que los pueblos indígenas tienen el derecho a la enseñanza de la propia lengua y cultura, asimismo declara que la educación debe estar siempre al servicio de la diversidad lingüística, cultural y las relaciones armoniosas entre diferentes comunidades lingüísticas de todo el mundo. También señala que toda comunidad lingüística tiene derecho a una educación que permita a sus miembros adquirir un conocimiento profundo de su patrimonio cultural, así como el máximo dominio posible de cualquier otra cultura que deseen conocer.

•**Foro Mundial sobre la Educación, celebrado en Dakar (2000)**, la comunidad internacional reafirmó su compromiso de asegurar el acceso a una educación primaria de alta calidad para el año 2015. Asimismo, en uno de sus puntos señaló: dada la enorme diversidad cultural que caracteriza a los pueblos latinoamericanos, calidad educativa implica reconocer la necesidad de diversificar la oferta educativa a fin de asegurar no sólo el respeto sino el fortalecimiento de las diferentes culturas [...]. Gobiernos y sociedades debemos impedir que la diversificación de los servicios de educación básica a los grupos culturales minoritarios siga escondiendo una oferta empobrecida, aprovechándose de que estos grupos no han tenido capacidad de para exigir niveles adecuados de calidad en el servicio y en sus resultados.

•**Cumbre del Milenio (2000)**, también se establecieron objetivos de desarrollo para el año 2015, conocidos como “Objetivos de desarrollo de la ONU para el

milenio”; en el ámbito educativo destacan: lograr la enseñanza primaria universal y promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.

Este último objetivo tiene como uno de sus indicadores, eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza para el 2015.

Como resultado de los compromisos establecidos en el marco internacional, la escolaridad obligatoria se ha ido incrementando. En la actualidad abarca la educación primaria y secundaria, e incluso algunos sistemas educativos, como el caso mexicano, han incorporado obligatorios en la educación preescolar y media superior.

### **Marco normativo del Sistema educativo mexicano**

Actualmente la educación enfrenta grandes retos sociales, económicos y culturales.

La educación en México está normada bajo los efectos del artículo 3° de la Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos, la cual manifiesta:

Artículo 3o. Toda persona tiene derecho a recibir educación. El Estado -Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios-, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias. La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

El gobierno de la Cuarta Transformación asume el compromiso de garantizar el pleno ejercicio del derecho a la educación en todas las regiones del país y para todos los grupos de la población, a fin de contribuir al propósito más importante plasmado en el PND 2019-2024 que establece que las mexicanas y los mexicanos vivan en un entorno de bienestar. (Gobernación, PROGRAMA SECTORIAL DERIVADO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2019-2024, s.f.)

Por ello y derivado de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, se elaboró el Programa Sectorial de Educación 2020-2024, en donde se establecen los seis Objetivos prioritarios para transformar el Sistema Educativo Nacional durante la presente administración, éstos contienen sus respectivas estrategias, acciones, metas y parámetros. Dichos Objetivos prioritarios responden a los siguientes problemas públicos:

- 1.- Garantizar el derecho de la población en México a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
- 2.- Garantizar el derecho de la población en México a una educación de excelencia, pertinente y relevante en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.



3.- Revalorizar a las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo, con pleno respeto a sus derechos, a partir de su desarrollo profesional, mejora continua y vocación de servicio.

4.- Generar entornos favorables para el proceso de enseñanza-aprendizaje en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.

5.- Garantizar el derecho a la cultura física y a la práctica del deporte de la población en México con énfasis en la integración de las comunidades escolares, la inclusión social y la promoción de estilos de vida saludables.

6.- Fortalecer la rectoría del Estado y la participación de todos los sectores y grupos de la sociedad para concretar la transformación del Sistema Educativo Nacional, centrada en el aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos.

### *Visión a largo plazo*

Para 2024, la Cuarta Transformación sentará las bases de un proyecto de nación caracterizado por un mayor bienestar de la población donde la educación inclusiva, equitativa y de calidad se posiciona como un pilar fundamental del desarrollo sostenible.

El Sistema Educativo Nacional ofrecerá mayores oportunidades de acceso, permanencia y conclusión de estudios a todos los sectores de la población. Habrá avances importantes en la ampliación de la cobertura en todos los tipos, niveles y modalidades educativas. Para 2024 se estima que la población de entre tres y

14 años será ligeramente mayor a 26 millones y la cobertura en educación para este grupo de edad será universal. En la educación media superior, la cobertura alcanzará el 90%, con una matrícula de 6 millones de alumnas y alumnos, y en la educación superior ascenderá a 50%, con 5.5 millones de estudiantes. (Gobernación, Programa Sectorial de Educación 2020-2024)

La identificación de las brechas en el pleno ejercicio del derecho a la educación será un parteaguas para acortar el rezago histórico, al considerar a personas anteriormente excluidas del sistema, ya sea por su origen étnico o nacional, sexo, edad, condición de discapacidad, salud, religión, preferencia sexual o cualquier situación de desventaja social, cultural y económica.

Las niñas, niños, adolescentes y jóvenes contarán con una educación de excelencia que promueva su desarrollo integral. Además de una formación cognitiva, se impulsará el desarrollo del pensamiento crítico, las habilidades socioemocionales y los valores. Los servicios educativos responderán a las necesidades, circunstancias e intereses de las y los estudiantes; los contenidos, materiales y métodos pedagógicos se centrarán en el reconocimiento de la diversidad y la riqueza en el ámbito escolar. La participación de todos nutrirá la definición de los aprendizajes relevantes para la vida y el trabajo, a fin de impulsar la transformación que tanto necesita el país.

El personal docente, técnico docente, asesor técnico pedagógico, directivo y de supervisión contará con un sistema integral de formación, de capacitación y de

actualización que brindará apoyo, acompañamiento y retroalimentación suficiente para la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje. Gradualmente dicho desarrollo profesional redundará en su empoderamiento, siendo respetados y reconocidos en las comunidades escolares por su desempeño y vocación de servicio.

Las escuelas del país, además de ser el centro del quehacer educativo, serán consideradas como un lugar de intercambio de ideas y reflexión donde las niñas, niños, adolescentes y jóvenes se sientan entendidos, escuchados y seguros de ser y estar. Se reducirá progresivamente el rezago acumulado en las condiciones físicas de los planteles con el propósito de eliminar barreras al aprendizaje y ofrecer entornos seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.

La actividad física formará parte del desarrollo integral de las y los estudiantes en la Nueva Escuela Mexicana, mediante la incorporación de iniciativas como las pausas activas. Se impulsará la práctica del deporte en las escuelas, por medio de torneos escolares, municipales, estatales y nacionales, para generar un hábito saludable y prevenir enfermedades. Asimismo, el deporte, en su modalidad de alto rendimiento, será un recurso para alcanzar mayores estándares de excelencia. A partir de valores como el respeto, la tolerancia y la solidaridad, la práctica deportiva regular en las comunidades propiciará la cohesión social y la prevención de adicciones.

Con el compromiso de la sociedad en su conjunto, involucrándose y caminando de la mano hacia un fin común, centrado en el interés superior de la niñez y la juventud, se habrán erigido los cimientos para la transformación de un Sistema Educativo Nacional orientado al aprendizaje a lo largo de toda la vida para todas y todos. La comunidad escolar será partícipe de las soluciones a los problemas locales y nacionales de manera organizada, responsable y transparente.

En 20 años, será una realidad el pleno ejercicio del derecho a la educación universal, inclusiva, de calidad y equitativa, que fomente el respeto irrestricto de la dignidad de las personas, con un enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva, y el combate a las desigualdades.

Las oportunidades educativas para todos los sectores de la población serán amplias, diversas y promoverán la excelencia, así como el desarrollo integral. El quehacer educativo priorizará el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes que acceden, permanecen y concluyen sus estudios oportunamente. Para 2040, la cobertura en educación preescolar, primaria, secundaria y media superior será universal y, en conjunto, representará una matrícula de aproximadamente 29.4 millones. En el caso de la educación superior, la cobertura habrá aumentado 15 puntos porcentuales para alcanzar un valor de 65%, equivalente a 6.7 millones de estudiantes. (Gobernación, Programa Sectorial de Educación 2020-2024)

Los rezagos en la educación habrán quedado en épocas pasadas. Los resultados del logro del aprendizaje ya no replicarán las desigualdades del contexto

socioeconómico, las y los estudiantes demostrarán un sólido dominio de los conocimientos y habilidades, teóricos y prácticos, necesarios para acceder a un trabajo decente y un mejor nivel de vida. Todo ello gracias a la implementación de procesos innovadores en la enseñanza-aprendizaje, apoyados por las tecnologías de la información, comunicación, conocimiento y aprendizaje digital. Asimismo, las escuelas gozarán de una sana convivencia y contarán con infraestructura y equipamiento dignos, como entornos favorables al aprendizaje.

Las maestras y los maestros de México se habrán consolidado como los principales agentes de cambio en el proceso educativo y en la transformación social. La docencia será una profesión altamente valorada y cada estudiante será formado por personal docente calificado, motivado y capacitado, como piedra angular en la transmisión del conocimiento y la excelencia educativa.

Gracias al equilibrio que se alcance, la población vivirá en un entorno de bienestar. El Sistema Educativo Nacional habrá impulsado la construcción de una sociedad intelectual, democrática, humanista y productiva, con oportunidades para todos. El deporte será un estandarte de orgullo nacional, un componente esencial del desarrollo integral, la base de una vida saludable y un catalizador para la cohesión social. Todo ello, contribuirá a una mejor convivencia humana, aprecio y respeto por la naturaleza, la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de las familias y el interés general de la sociedad. (Gobernación, Programa Sectorial de Educación 2020-2024)

La educación es un ejercicio indispensable para tener el marco de su justicia porque “La educación no puede quedar limitada a considerarse sólo como un servicio el que podría ser diferido, pospuesto y hasta negado. (Cisternas, 2000). Enfocándonos a la educación como un derecho humano que impera a todos los componentes del Estado y que el establecimiento privado deberá añadir nuevas posibilidades de enseñanza, respondiendo a las normas que prescriben o aprueban las autoridades competentes.

El marco normativo nacional establece una protección específica constitucional del derecho a la educación, de igual manera se involucra a otros derechos constitucionales, que pudieran ser interpuestos en caso de vulneración del derecho a la educación.

El derecho a la educación es materia de políticas públicas, que para garantizar su pleno ejercicio se debe de considerar que los ciudadanos en una sociedad democrática cuentan con la facultad de deducir acciones y recursos judiciales y no judiciales en caso de que sus derechos sean vulnerados y estas serán sus herramientas legítimas que contribuirán a la solidez de un Estado de derecho pleno. Por lo que la justiciabilidad contribuye en el contenido y sustancia del derecho a la educación y abre el camino hacia una revisión de las políticas públicas y el funcionamiento del sistema Educativo, para que exista una correcta aplicación del derecho a la educación, por lo tanto el marco jurídico internacional permite llegar a

la configuración del contenido de la educación como derecho humano, donde los ordenamientos jurídicos internos contemplan acciones constitucionales, legales y/o administrativas a través de las cuales se pueden reclamar la vulneración del derecho a la educación.

# Estudio de caso

---

## Jardín de Niños “Benito Juárez”

### Ubicación Geográfica

El Jardín de Niños “Benito Juárez” se encuentra en la Delegación Cuauhtémoc de la Ciudad de México.

El Jardín de Niños “Benito Juárez” con Tunos Matutino y Vespertino, pertenece a la zona escolar

202 con Clave de Centro de Trabajo 09DJN0729W.

Ubicado en la calle de Jalapa # 290 Col. Roma Sur.



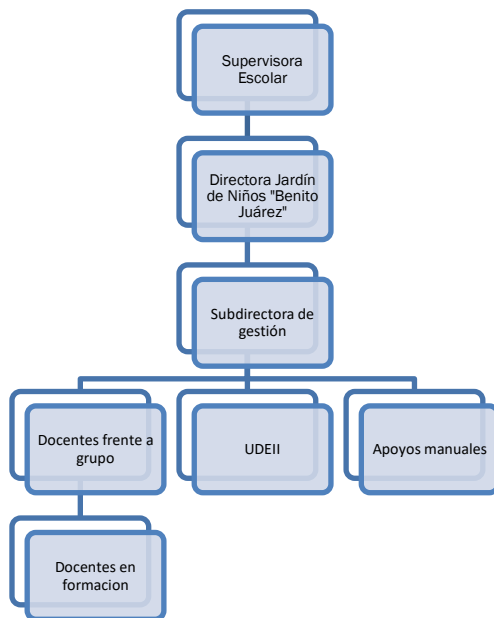
Fuente: <https://maps.google.com.mx/>



## Infraestructura

Cuenta con todos los servicios e infraestructura adecuada, se encuentra en la región central urbana del Distrito Federal, cuenta con abundantes vías de comunicación, tiene gran actividad de negocios. Su infraestructura está compuesta de una oficina directiva compartida en ambos turnos, un cubículo anexo a la dirección, nueve aulas, una biblioteca escolar, cuatro sanitarios (dos para alumnos y dos para docentes), dos patios, un espejo de agua, salón de actos para artísticas, un estacionamiento y áreas verdes.

### Organigrama Jardín de Niños "Benito Juárez"



Fuente: Elaboración propia

El organigrama del Jardín de Niños “Benito Juárez” es de elaboración propia ya que su estructura es básica y la institución educativa no cuenta con un organigrama oficial.

Las políticas públicas desde los años 80 se enfocaron en elevar la calidad, pertinencia, eficacia, eficiencia y equidad de la educación, mismas que se basan en las recomendaciones de los organismos internacionales y desde los objetivos que se plantearon en diversos foros (principios que deberían guiar las reformas de los sistemas educativos en el mundo).

Para fines de los años 90 se puede observar la presencia y coordinación con instituciones educativas nacionales de las principales agencias internacionales. Un ejemplo de ello, son los préstamos condicionados a resultados educativos que se solicitaron al Banco Mundial o la activa participación del país en evaluaciones de aprendizaje a nivel internacional como el Programme for International Student Assessment “PISA” de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Laboratorio Latinoamericano de la Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) de la UNESCO, entre otros. Estas evaluaciones han sido determinantes para el rumbo de los sistemas educativos en el mundo.

Las directrices marcadas por los organismos internacionales impactaron en las acciones gubernamentales que generaron políticas públicas educativas que incidieron, en el currículo. Se observó que las acciones de la Secretaría de

Educación Pública, en las últimas décadas, están fuertemente alineadas por una agenda internacional que proviene principalmente del Banco Mundial, UNESCO u OCDE. Las reformas al sector educativo que se han realizado en la última década en México forman parte de corrientes de cambio del rumbo de los sistemas educativos en todo el mundo. El estudio de caso al pertenecer a sistema educativo público mexicano se ve directamente impactado por dichas reformas educativas.

---

## *Capítulo II*

---

# Las Organizaciones, el Cambio y su Cultura

# Las organizaciones

---

La comprensión de las organizaciones resulta una necesidad para explicar los fenómenos que suceden en su interior. Actualmente las organizaciones se ven impactadas por los procesos de transformación social, de tal manera que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones. Siendo así que la cultura organizacional repercute en la forma de actuar de sus miembros, es decir; la cultura envuelve a las organizaciones de cualquier tipo de índole y configuración estructural, a través de un sistema de valores y creencias; fomentando o creando una identidad que permite alcanzar o inclusive limitar la consecución de los objetivos y metas de la organización.

La organización y su cultura en marco del cambio, puede variar entre ser el soporte, un agente educativo o un instrumento de la innovación. Relacionar estas tres situaciones con modelos educativos, la cultura dominante nos permite establecer un diagnóstico para la mejora. La consideración de la cultura y su transformación es, al mismo tiempo, una condición para explicar y promover cualquier cambio. Así, se analizan los diferentes tipos de cultura y se les relaciona con los diferentes estadios organizativos, de lo cual se derivan consideraciones respecto a los factores implicados en la gestión del cambio. (Sallán, 2000)

“La Organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Chiavenato, 1999). Ella es entendida como un sistema que conforma un todo, compuesto por partes ordenadas, se asemeja a un organismo individual en los siguientes aspectos esenciales: En el crecimiento; en el hecho de volverse más compleja a medida que crece; En el hecho de que, al volverse más compleja, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua; Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades que la componen; Porque en ambos casos hay una paulatina integración acompañada de una creciente heterogeneidad.

La definición más general que puede darse de organización es la que son grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos y por ello las organizaciones son en sí mismas un fenómeno cultural, que varía según el estado de desarrollo socio político de una sociedad. (Etzioni, 1964)

Warren Bennis (1996) se refiere a la organización en términos de la necesidad de reinventarse dada la obsolescencia de muchos postulados tradicionales. Entre las peculiaridades de las organizaciones posmodernas se puede mencionar: estructura flexible, toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial, búsqueda de compromiso más que de la satisfacción, relaciones de autoridad semidemocráticas.

*Modelos de organizaciones*

	Modernas	Posmodernas
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal/rígida	Formal/informal/flexible
Decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/implícito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Producción	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Largo	Corto/largo
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización industrial	Dualidad (separación diseño/ejecución)	Integración de diseño y ejecución
Racionalidad	Formal	Sustantiva
Recompensas	Económicas	Simbólicas
Objetivos	Utilidad	Expansión

*Fuente:* Barba (1999: 107).

Max Weber (Weber, 1930) establece que las organizaciones suponen, en primer lugar, relaciones sociales o, en otras palabras, que los individuos interactúan dentro de las organizaciones. La organización tiene en sí misma, unos límites. Un elemento importante que Weber aborda es la idea de orden, estableciendo una diferencia, aún más honda, entre las organizaciones y otros entes sociales. Los patrones de interacción no aparecen por generación espontánea: la misma organización impone una estructura de interacción. Esto sugiere que las organizaciones tienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo.

Weber (Weber, 1930) afirma que las organizaciones llevan a cabo, de manera continua, actividades con un propósito de tipo específico. En consecuencia, las organizaciones trascienden la vida de sus miembros y tiene metas, como lo sugiere

la presencia de “actividades con propósito”. Las organizaciones están diseñadas para hacer algo.

La definición de Weber (Weber, 1930) tiene como puntos centrales: patrones de interacción legítima entre los miembros de la organización a medida que buscan objetivos y realizan actividades.

Chester Barnard define a las organizaciones como “un sistema coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas” (Barnard, 1938), es decir, actividades logradas por medio de la coordinación consiente, deliberada y con propósito. Las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos. Barnard hace énfasis en el papel de los individuos ya que son ellos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones.

Amitai Etzioni y W. Richard Scott (1964) afirman: Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales, iglesias; se excluyen tribus, grupos étnicos y familias. Las organizaciones se caracterizan por: (1) divisiones del trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos;(2) la presencia de uno o más centros de poder



que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia; (3) sustitución del personal; por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones.

Mientras que la definición de Scott (1964) contiene algunos elementos adicionales. Scott afirma que las organizaciones están definidas como colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe ser claro, sin embargo, las organizaciones tienen aspectos que incluye límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes. (Etzioni, 1964)

Uno de los problemas fundamentales para la transformación de las estructuras y los procesos de las nuevas formas de organización fue la necesidad de construir modelos alternos de administración, que facilitaran el cambio y que, al mismo tiempo, se adecuaran a los modelos organizacionales exigidos por el entorno emergente, donde se presentan problemas como la calidad, la cultura, la

organización del trabajo, estrategias corporativas y el aprendizaje organizacional, entre otros problemas.

## **Organizaciones Escolares**

Dimensionar a la escuela como una organización, es enfocar a la organización en el campo específico de una institución educativa, que se refiere a un espacio especialmente estructurado y organizado, con objetivos y fines definidos que responde a las exigencias de la sociedad. Actualmente la sociedad exige una mayor relación de la institución con su entorno debido a la importancia de la educación y la evolución de su propio concepto hacia perspectivas de mayor colaboración y participación. Por ello la necesidad de organizar e integrar los factores del entorno.

La Organización Escolar al abordar realidades socioculturales se refiere a fenómenos complejos y dinámicos y ella misma debe tener este enfoque científico para estudiarlos debidamente. Existe por tanto un texto para la Organización Escolar y se requiere la consideración del contexto para la adecuación y concreción de las políticas educativas.

La Organización Escolar adquiere una mayor utilidad y sentido cuando nos movemos en realidades complejas, donde la necesidad de ordenación es importante dada una supuesta mayor dispersión de intereses individuales.

La conceptualización del objeto de la Organización Escolar se refiere a la interrelación de todos los elementos y factores, incluidos de manera especial los humanos, proporcionando normas para armonizar ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente a fin de que la orientación pedagógica y didáctica sean eficaces; porque estamos hablando de un sistema, que como todos los demás en la Dirección, tiene una base objetiva y una concreción subjetiva. Si los objetivos, los elementos estructurales, el contenido, sus interrelaciones, las decisiones de Organización Escolar no actúan como sistema; si ella misma no se concibe en términos de sistema, su objeto se reduce y resulta insuficiente.

La complejidad y dinámica social argumentan la necesidad de considerar la Organización Escolar no solo como una disciplina que se expande y diversifica en su contenido, sino que a la vez se delimita en un campo singular dentro de la Dirección; por tanto una disciplina muy interrelacionada con las teorías de los sistemas, de la contingencia y del riesgo; cada vez más relacionada con diferentes campos del saber humano y con diferentes modalidades educativas (como formas organizativas y como instituciones específicas) para concretar en la praxis la política educativa nacional.

En nuestra concepción, la Organización Escolar se constituye en una disciplina de la Dirección en la Educación que tiene su campo de estudio muy concreto en el

estudio integral de la organización del proceso pedagógico en la institución educativa en sus diversas relaciones y que define su contenido a partir del ordenamiento de las acciones de la actividad educativa institucional para el cumplimiento exitoso de los objetivos trazados y para el perfeccionamiento continuo de las realizaciones educativas referidas a la formación de los educandos.

Cuando se habla de Organización Escolar esta debe ser entendida como el funcionamiento óptimo de la institución para el logro de sus objetivos donde quedan implicados todos los recursos existentes utilizados de forma racional. La Organización Escolar debe atender a las características de los escolares y tener en cuenta las posibilidades máximas de desarrollo. (Fuentes-Sordo, 2015)

Numerosos estudios recogen estos rasgos diferenciadores de la escuela: Meyer y Rowan (1983), Weick (1976), March y Olsen (1972), De Miguel (1994), Antúnez (1992), Ogawa (1984), Gairin (1996), etc. Entresacamos algunos de los rasgos específicos más significativos y más destacados por los diferentes estudios sobre el tema:

- ✓ Indefinición y peculiaridad de las metas o propósitos de la escuela. La sociedad, a través de las diversas instancias que inciden sobre la escuela, pretenden dotar a la escuela de una multiplicidad de objetivos no siempre coherentes entre sí y muchas veces formulados de manera ambigua. Esta situación viene dada por una parte por la multiplicidad de instancias sociales

que inciden o lo pretenden sobre la escuela y en segundo lugar porque la naturaleza misma de lo que es lo educativo es ambiguo y muy complejo.

- ✓ El proceso educativo carece de una tecnología definida, precisa y generalizable. Esta situación se hace más visible si lo comparamos con los procesos que se producen en otros tipos de organización, sobre todo en las organizaciones empresariales.
- ✓ Como consecuencia de las características anteriores falta una preparación técnica tanto en la tarea del profesor como en las tareas de planificación y gestión (dirección). Ni siquiera existe una especialización entre la función docente y la de gestión. Esa ambigüedad de metas y propósitos, la falta de tecnología específica, la misma naturaleza de lo educativo, exige un profesional caracterizado sobre todo por la flexibilidad que pueda actuar en esa situación tan ambigua.
- ✓ Todo lo anterior conduce también de una forma lógica a convertir la escuela en una realidad débilmente estructurada, caracterizada por el amplio espacio que ocupan las relaciones informales, la indefinición de funciones, ambigüedad y diversidad de roles a que están sujetos los miembros de la organización, etc. Esta debilidad del sistema en la escuela tiene además de estos factores internos a la propia organización otros de índole externa. Si toda organización tiene una dependencia del entorno, en el caso de la escuela esta dependencia es esencial al mismo proceso educativo, de tal

manera que éste depende esencialmente de la realidad cultural, social, política y económica. Esta dependencia de los factores externos hace todavía más vulnerable esa debilidad del sistema. (Sánchez, 2002).

## **Teorías Organizacionales Escolares**

Estas y otras características diferenciadoras de la organización educativa han propiciado que desde hace unos años las investigaciones sobre la organización educativa hayan abandonado esquemas que vienen determinados desde fuera de la escuela, fundamentalmente desde la organización empresarial, y se centren en buscar interpretaciones que se refieran más directamente a la realidad concreta de la escuela.

De este modo podemos señalar en las teorías sobre la organización escolar un primer tiempo donde los enfoques de esas teorías suponían una transposición más o menos mecánica de enfoques pertenecientes a la realidad organizativa empresarial. En este período podemos situar desde la teoría de la “Gerencia científica” de Taylor y sus seguidores, los enfoques burocráticos de Fayol y Weber, las teorías de “relaciones humanas” de Mayo y McGregor y finalmente teorías estructuralistas de la fusión, sistémicas y decisional.

En un segundo momento la constatación de esas peculiaridades de la organización escolar ha supuesto que las investigaciones abandonen esa tutela empresarial, se

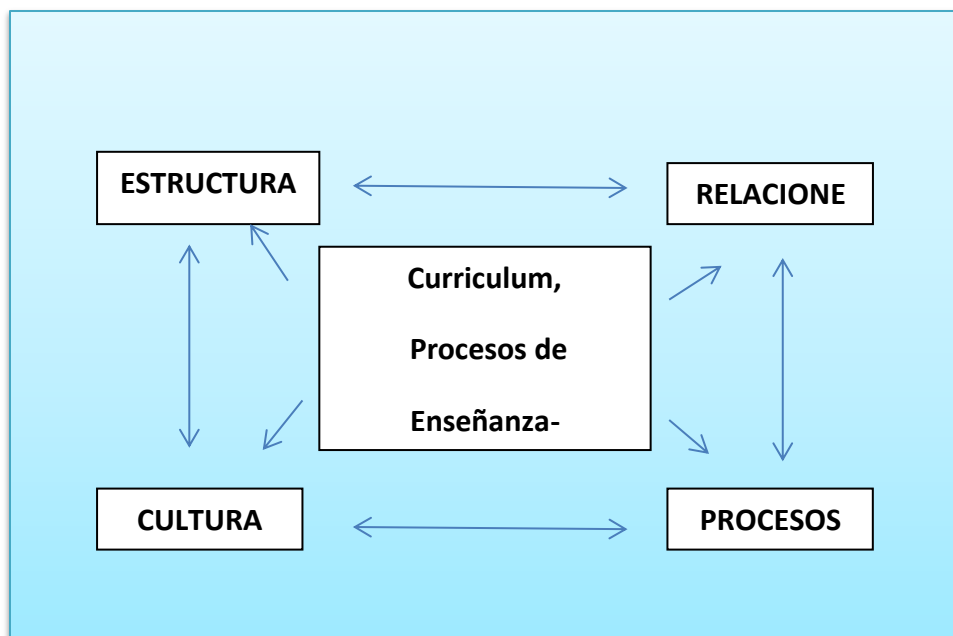
ciñan más a la realidad escolar, surgiendo así toda una serie de concepciones centradas en la realidad de la escuela. Estas nuevas concepciones surgidas a partir de los años 70 nacen de la consideración de la escuela como una realidad especial a la que hay que acercarse con estudios propios. Estas nuevas concepciones no suponen la negación de las escuelas como organizaciones, ni que se deban desprestigiar las aportaciones genéricas sobre la organización, sino que suponen un intento, sin duda todavía no concluido, de conseguir una teoría de la organización escolar. Gairín (1996).

Los centros escolares como organizaciones presentan algunas características y rasgos que los hacen diferentes a otras, como por ejemplo las empresariales, militares, religiosas (González, 1991). Cualquier organización se caracteriza por estar orientada a unos fines, propósitos o metas cuyo logro les confiere sentido, entendiendo por tales aquellos estados deseados que la organización trata de hacer realidad. La organización educativa es un tipo específico de organización, el centro escolar es considerado como una organización que constituye un contexto clave para el desarrollo del currículum, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente que realizan los profesores.

Tal contexto está configurado por múltiples dimensiones y elementos que, en su conjunto, generan las condiciones organizativas en las que se van a llevar a cabo

los procesos curriculares y de enseñanza y que, por tanto, influirán en la actividad docente de los profesores, y en el aprendizaje de los alumnos.

Las dimensiones organizativas que configuran un centro escolar están dadas por el hecho de que, existe una estructura organizativa formal (dimensión estructural); se desarrollan determinadas relaciones entre los individuos que lo componen (dimensión relacional); se mantienen y cultivan supuestos, valores y creencias organizativas (dimensión cultural); se desarrollan determinados procesos y estrategias de actuación a través de las cuales la organización funciona (dimensión procesual); y se mantienen ciertas relaciones con el entorno (dimensión entorno).



Cuadro: Dimensiones constitutivas de la organización escolar.



**Estructural** Esta dimensión hace referencia a cómo está organizado el centro escolar, constituye, el “el andamiaje” o “esqueleto” de la organización. Como lo señala Santos Guerra (1997, 1999), “La escuela es una organización formal, ya que todo su entramado institucional tiene un andamiaje de roles”, este entramado le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo y le hace desempeñar unas funciones independientemente de las características personales de sus integrantes.

**Relacional** Los centros escolares están formados por personas que se relacionan y constituyen ciertos patrones de relación entre ellas; que tienen ideas, percepciones, intereses; que trabajan de una determinada manera. Beltrán y San Martín (2000:47) señalan “De la mera copresencia de diferentes actores surge otro tipo de relaciones que exceden siempre las regularidades y previstas por las normas de funcionamiento”

**Procesos** Los procesos que lleva a cabo un centro no pueden ser pensados al margen de otras dimensiones organizativas, pero, al tiempo, el cómo y porqué se encaren tales procesos y los contenidos sobre los que se articulen incidirán, de uno u otro modo.

**Cultura** Las dinámicas organizativas no ocurren porque sí, sino porque detrás o subyaciendo a ellas hay valores, concepciones, supuestos creencias -acerca de las personas, la educación, el modo más adecuado de hacer las cosas, de enfrentarse a los problemas y dificultades, de relacionarse, de abordar situaciones nuevas-. En

general, en una organización como la escolar, en la que se lleva a cabo una tarea - la educativa-, saturada de componentes valorativos y normativos, el funcionamiento cotidiano no es sino un reflejo de esa dimensión cultural, pues afecta al propósito y filosofía de la organización, este o no escrito y, por tanto, al modo de trabajar y relacionarse en ella. (Maria Teresa González, 2003)

# Cambio Organizacional

---

Las organizaciones como tantas cosas en el mundo están en constante cambio. Lo cual se apoya en la afirmación de Katz y Kahn (1983), según la cual, las organizaciones funcionan en un ámbito cambiante, en el cual todo cambio ambiental se corresponde con una obligación de cambio interno para la organización.

Las organizaciones siempre han estado cambiando, tal como lo señala Robbins (1999): Al dar inicio el siglo XX “la administración científica buscó imponer cambios basados en los estudios de tiempos y movimientos que incrementarían la eficiencia de la producción. Hoy en día los mayores cambios tecnológicos involucran la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos; automatización, computación” (p. 631). Vale pensar si, en términos del largo plazo y dentro de una perspectiva dinámica, la administración es el conjunto de tácticas para guiar la organización en su camino por el cambio. Es lo que permite decir que el cambio es permanente y que no necesariamente obedece a una explícita intención de transformar a las organizaciones.

Gordon (1997): “En los años sesenta y setenta, conforme la participación de los empleados en el cambio fue adquiriendo mayor valor...” (p. 667) Reuniendo esta frase con lo anterior, se suscita una reflexión: El cambio es una etapa normal del ciclo de vida de las organizaciones porque si eso de introducir “el cambio” sucedió

a principios de siglo. Lo cual significa que el cambio del cual se viene hablando en la literatura de los últimos años lo están considerando como algo temporal, pasajero. Cuando lo que ocurre en realidad es que el cambio organizacional corresponde a la respuesta que normalmente deben dar las organizaciones a aquellos ciclos de desarrollo que tiene el entorno. En tal forma, el entorno cambia en sí, pero también en tanto forma parte de un sistema mayor denominado sociedad humana. Y dentro de tal evolución, las organizaciones cambian para inscribirse en ella. Algo así como que las organizaciones viven bajo el imperativo del cambio porque de lo contrario pueden quedarse del tren (del cambio social, económico, natural). Siendo más generales, puede decirse entonces que el cambio organizacional es una expresión de la dialéctica de la sociedad humana.

Antes de entrar a definir lo que es el Cambio Organizacional, es necesario considerar que las organizaciones cambian porque se ubican en un fluir de competencia con aquellas otras con las cuales comparten el mercado. Porque en ese escenario de competencia existe la oposición de contrarios (dialéctica) que las obliga a responder permanentemente para poder mantenerse vigentes y, por lo tanto, cambiar. Y si cambian las organizaciones cambian el escenario y si cambia el escenario obliga a cambiar a las organizaciones y así sucesivamente. De ese modo, las organizaciones, se transforman y a la vez están en una corriente de transformaciones.

Las organizaciones no solo cambian por la fuerza de la evolución biológica, social o física, también se transforman por la acción de los mecanismos que sus gestores se han ingeniado para cambiarlas a su voluntad. Los administradores han logrado darle al cambio organizacional las características que necesitan: incrementarlo o reducirlo a la velocidad que deseen, ubicar el cambio en las áreas o en los procedimientos específicos, orientar la actividad de la organización hacia metas específicas, generar cambios permanentes o convertirlos en reformas temporales, etc.

El cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan. Este razonamiento conduce a pensar que no solo hay una fuerza del cambio organizacional sino dos.

Al primer tipo de cambio se le denomina “No planeado” como lo es en el caso de estudio. Es de aparición espontánea y tiene dos fuentes de origen: por una parte, está la acción que ejerce el estilo gerencial y por la otra está la acción que ejerce el medio en que se mueve la organización. De tal modo, las empresas pueden cambiar por efecto de la orientación gerencial y por evolución natural.

El segundo tipo de cambio organizacional se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de

valores agregados y se puede ver desde tres perspectivas: primero, el desarrollo organizacional, el cual busca impulsar el mejoramiento de la organización de forma paralela y contingente con el desarrollo de las personas, es un cambio producido por la búsqueda “pre” de la calidad y la rentabilidad en oposición a la calidad y la rentabilidad “post” que venía siendo el marco de actuación tradicional, dentro del cual se incluye la gerencia de la calidad y la reingeniería. En tercer lugar, está el cambio planeado propiamente dicho, esto es, la transformación intencional, de gran magnitud y alcance, de la organización, con el fin de mejorar su desempeño actual y de proyectarse al futuro. (Acosta R., Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional, 2021)

## **Por qué cambian las organizaciones**

Las organizaciones se ven compelidas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben.

Siendo un poco más puntuales, las exigencias que llevan a cambiar a las organizaciones son las tendencias del entorno constituidas por los factores internos

(estructurales de gestión o por estrategia para la competitividad) y externos: sociales, económicos, políticos, legales, culturales, ecológicos. Siguiendo la teoría organizacional situacional o de la contingencia (Dávila, 1985), todos los anteriores factores se están viendo desde dos puntos de vista: primero, desde las particulares repercusiones que tengan sobre la organización y, segundo, desde el abordaje que les den los administradores.

### **Cómo cambian las organizaciones**

Schellenberg (Schellenberg, 1985) dice que, al estudiar la influencia del grupo en la conducta, Lewin distinguió las fuerzas “propias”, surgidas de las necesidades de las mismas personas, de aquellas fuerzas “inducidas” que fluyen en el entorno ambiental. A decir de Schellenberg, con tal premisa Lewin “insistía en que la influencia más eficaz para el cambio social era la que involucraba a las fuerzas propias tanto como las inducciones que se encuentran en los distintos ‘campos de fuerza’ que le afectan desde afuera”

Y agrega que en un grupo ya establecido los motivos individuales son sólidos a tal punto que tiende a no existir separación entre las metas individuales y las metas grupales. Y que “es por esta razón por lo que resulta generalmente más fácil inducir el cambio social a través de los grupos que directamente a través del individuo”. Sin lugar a duda no se estaba refiriendo a la totalidad de la organización, aunque si a

los grupos en que se fragmenta la cultura organizacional. En otras palabras, resulta más sencillo cambiar al equipo de trabajo que dividir en cambio individualmente.

En cuanto al modo, Schellenberg (1985), dice que el proceso de discusión y de decisión en grupo “resultó tener más éxito para inducir a las amas de casa a incrementar el consumo de leche que la apelación individual mediante conferencias. Estos planteamientos eran paralelos a su propuesta sobre el cambio social planificado, el cual recomendaba efectuar en tres fases y, como ya se dijo, con la participación del grupo que cambia: primero, descongelar o reducir la relevancia de los estándares anteriores del grupo, segundo introducir los nuevos estándares y tercero re congelar para dar firmeza a los nuevos estándares.

En cuanto a las organizaciones empresariales, y en lenguaje de los expertos en comportamiento organizacional (Davis, 2000; Robbins, 1999; Gibson, 1999; Gordon, 1997), el proceso de cambio sostenido en las ideas de Lewin ocurre de la manera siguiente:

Descongelamiento del statu quo. Para disolver este estado de equilibrio se incrementan las fuerzas impulsoras hacia la renovación y se reducen las fuerzas acomodadoras en el statu quo.

Movimiento hacia el nuevo estado. Ocurre con la incorporación de los cambios planeados.



Recongelamiento de los cambios logrados. Para fortalecer este nuevo estado, es decir, hacer que los cambios introducidos sean permanentes, se incrementan las fuerzas acomodadoras hacia el statu quo y se reducen las fuerzas innovadoras.

Después de haber diagnosticado la situación, de haber identificado el problema y los factores involucrados se procede a identificar las fuerzas que afectarán el cambio. Para lo cual Gordon (1997), recuperando la teoría del campo de Lewin, propone “usar una técnica analítica llamada análisis del campo de fuerza, que contempla el problema como un producto de fuerzas que operan en direcciones diferentes, con frecuencia contrarias” (p. 668). A continuación, Gordon aclara que una organización o sus subsistemas conservarán el statu quo cuando la suma de las fuerzas que se oponen sea igual a cero y cuando las fuerzas en un sentido superan a las fuerzas en el sentido contrario, el sistema se moverá en el sentido de las fuerzas mayores. Si las fuerzas que impulsan el cambio son más fuertes entonces habrá cambio. Así que para producir el cambio en la dirección que haya definido el plan de acción se tendrá que reducir las fuerzas que lo están obstaculizando y estimular aquellas que lo puedan facilitar.

Las fuerzas impulsoras se ubican en aquellas personas que aceptan “las razones” por las cuales la organización debe cambiar. Tal aceptación genera una actitud cuyo componente racional queda explícito que el funcionario lo considera saludable para la organización, apoya la aparición de un componente afectivo positivo al individuo

y estimula la aparición del componente conductual de actuación en favor del cambio. Adicionalmente, la persona puede considerarlo favorable o desfavorable a sus intereses personales y actuar en consecuencia.

Las fuerzas obstaculizadoras se ubican en aquellas personas que rechazan “las razones” por las cuales la organización debe cambiar. Tal rechazo genera una actitud cuyo componente racional queda explícito que el funcionario lo considera perjudicial para la organización, apoya la aparición de un componente afectivo negativo al individuo y estimula la aparición del componente conductual de actuación en contra del cambio. Adicionalmente, la persona puede considerarlo favorable o desfavorable a sus intereses personales y actuar en consecuencia.

Para identificar las fuerzas opositoras el agente de cambio debe establecer unos indicadores de los comportamientos opositores al cambio. A partir de Gordon, hay que tener en cuenta que la resistencia puede producirse por factores como:

1. El desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la organización.
2. La falta de divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio.
3. La falta de percepción sobre la necesidad de cambio.
4. La generación de actitudes de enemistad como de “ellos vs. Nosotros”.

5. La generación de amenazas para la experiencia, la posición jerárquica y la estabilidad laboral.

6. La estimulación de una burocracia demasiado rígida.

7. La estimulación del temor a lo desconocido.

Dicen los autores que para incrementar la efectividad del cambio es necesario reconocer los tipos de resistencia y designar un agente de cambio.

Al respecto, la resistencia al cambio consiste en la fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones. Es el mayor obstáculo al cambio. No necesariamente es negativa pues, permite debatir sobre la pertinencia de los planes de cambio. Si no existiera se caería en lo que Robbins (1999) denomina la aleatoriedad caótica, o aceptación permanente de cualquier propuesta de cambio que vaya surgiendo, sin el beneficio de la duda sobre su utilidad.

La resistencia al cambio, según su forma de expresión puede ser de dos tipos: Tipo A, es abierta e inmediata, la cual ocurre cuando los trabajadores responden con trabajo lento, quejas y amenazas manifiestas. Tipo B, es implícita y diferida cuando se trata de una reacción mínima al momento del cambio; genera resistencia en el largo plazo, acumula resentimiento que explota después sin conexión explícita con

el evento de cambio, produce pérdida de lealtad, desmotivación, ausentismo, baja en la eficiencia y en la eficacia (p. 632).

Existen dos fuentes de resistencia al cambio:

A. Las fuentes individuales, que tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad (trabajo, ingresos), el temor al futuro y la protección al mundo personal.

B. Las fuentes organizacionales incluyen:

1. La inercia estructural y se relaciona con el contexto que consolida las estructuras y adapta a las personas que aceptan las condiciones que se van creando. 2. Enfoque limitado del cambio. Cuando los cambios no son acciones coherentes con la totalidad de la organización 3. Inercia de grupo. Los individuos acatan las normas no-formales de los grupos. 4. Amenaza a la experiencia. Hay resistencia cuando se amenaza el prestigio y la permanencia de los expertos afectados. 5. Amenaza a las relaciones establecidas de poder. Cambiar la configuración del poder es amenaza para quienes ocupan los cargos de poder. 6. Amenazas a las distribuciones establecidas de los recursos. Los grupos que controlan los recursos ven el cambio como amenazas. (Acosta R., Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional, 2021)

El proceso de cambio implica las siguientes etapas:

### Diagnóstico

- 1). Problemática a resolver
- 2). Justificación de la intervención organizacional
- 3). Objetivo General a lograr
- 4). Objetivos Específicos que acerquen al logro del objetivo general
- 5). Metodología para lograr el objetivo general
- 6). Conclusión diagnóstica de la situación actual

### Planeación

- 1). Insumo básico: proyecto de cambio organizacional
  - a. Problemática a resolver
  - b. Justificación de la intervención organizacional
  - c. Objetivo General a alcanzar
  - d. Cronograma (actividades Vs. tiempos)
  - e. Recursos necesarios para ejecutar el proyecto
- 2). Sensibilización y motivación
- 3). Diseño de mecanismos para la socialización de los planes.
- 4). Explicitación de los comportamientos esperados
- 5). Divulgación de los beneficios a alcanzar
- 6). Desarrollo de liderazgo: descubrimiento y formación.

### Organización

- 1). Asignación de recursos
- 2). Capacitación para asumir el proceso de
- 3). Diseño de estrategias de comunicación

### Ejecución

- 1). Actuación sobre la base de los nuevos procesos y según sus respectivos indicadores.
- 2). Comunicación: canales apropiados, mensajes precisos y claros, actitudes de razonabilidad, retroalimentación constante, periodicidad de la comunicación, etc .
- 3). Reporte de los logros.
- 4). Reforzamiento de las nuevas rutinas.
- 5). Divulgación de logros y beneficios.

(Acosta R., Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional, 2002)

## Qué es lo que cambia en las organizaciones

El cambio organizacional ocurre en la totalidad de la organización o en sus estructuras, en los procesos, las áreas o las dimensiones (política, de funcionamiento interno, de relaciones exteriores, etc.).

Davis (2000) propone que no es posible hacer cambios parciales en las organizaciones, sino que cualquier cambio, por pequeño que sea, hay que verlo desde los efectos directos sobre las unidades vecinas y desde las repercusiones en las unidades lejanas. Así el cambio que se produce en unas unidades repercute, con mayor o menor intensidad, en otras áreas. Robbins (1999), dice que el cambio organizacional según la magnitud es de primer orden cuando es lineal y continuo, en el cual no se producen cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros tienen acerca del funcionamiento de la organización, mientras que es cambio de segundo orden si es multidimensional, multinivel, discontinuo, radical, si involucra nuevas formas a las suposiciones sobre las organizaciones y el mundo en el cual operan. Agrega que los cambios se producen en la estructura, la tecnología, la ubicación física y la gente.

Otros autores ofrecen distintos puntos de vista. Unos dicen que lo que cambia en las organizaciones es el todo o alguna de sus partes y que, para cualquiera de los dos, habrá un énfasis. Según Gordon (1999), dependiendo del enfoque, el cambio se produce como sigue: si se cambia en conocimientos, capacidades, interacciones

y actitudes de los miembros, si hay mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, las capacidades del liderazgo, las relaciones de poder y la cultura organizacional, estaremos frente a un enfoque conductual. Si el cambio refiere al rediseño de las organizaciones, los empleos o las situaciones laborales entonces el enfoque será estructural. Mientras que, si se requiere cambiar el equipo y los métodos, los materiales o las técnicas, por ejemplo, mediante el rediseño o el trabajo de reingeniería y la automatización de los procesos laborales, entonces estaremos frente a un enfoque tecnológico.

Recuperando el sentido sobre “Qué es lo que cambia en las organizaciones”, en una visión panorámica, se puede decir que la organización es un sistema abierto (Katz y Kahn, 1983) y que, en tal sentido, el cambio organizacional es (1) una respuesta a los cambios externos y (2) un acomodamiento interno. Así pues, no se trata de una acción aislada, sino que, ubicado en la especificidad de un área o de un cargo, el cambio repercute en las demás unidades de tal sistema. Que el cambio puede ocurrir a nivel superficial como también afectar las estructuras profundas de la organización. También, se puede decir, en términos de dimensiones específicas, que el cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura.

Focos de acción del cambio organizacional:

1. La infraestructura
2. La estructura formal de la organización
3. La tecnología
4. Los procesos
5. Los productos y servicios
6. La cultura organizacional
7. El comportamiento humano

**Infraestructura** Este tipo de cambio se refiere a las reformas que se hacen, principalmente, en la planta física de la empresa. El cambio en la infraestructura está relacionado con el rediseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o simple disponibilidad de espacio; incluye también la ampliación o el cierre de plantas piloto o de sucursales improductivas.

**Estructura formal de la organización** Se refiere este tipo de cambio a las transformaciones producidas en la forma como está organizada la empresa, lo cual se expresa en la configuración del organigrama estructural. Aquí, se incluyen cambios globales, en la dimensión funcional, por ejemplo, mayor especialización, y



en la estructura jerárquica o ampliación en los tramos de control (aumento en la cantidad de personas a cargo).

**Tecnología** El cambio en la dimensión tecnológica de una organización puede responder a la simple reposición por mantenimiento de equipo o a la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y herramientas para la competitividad.

**Procesos** Este tipo de cambios tienen que ver con cada una de las actividades que permiten a la organización dos tipos de actuaciones: una, la operativa o el conjunto de procesos que conducen al alcance de la misión empresarial y, otra, la administrativa o de soporte y coordinación, o sea el conjunto de procedimientos encargados de sincronizar el funcionamiento de cada una de las áreas que componen la organización. Cambios en esta dimensión de los procesos incluyen reformas en las políticas de planeación, de organización, de ejecución, y de control tanto de las operaciones de producción como de los procesos administrativos.

**Productos y servicios,** Aunque no se trata de un cambio organizacional propiamente dicho, si es necesario considerar los cambios que se producen en los productos y en los servicios que ocupan a las organizaciones.

**Cultura Organizacional** El cambio organizacional tiene que ver con la cultura organizacional, de una u otra forma. Según Schein (Schein E. , La tecnología de la información y la corporación de la década de 1990, 1994) afirma que:

“la cultura organizacional está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratadas por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Tales soluciones, en definitiva, vienen a ser suposiciones y asunciones sobre la naturaleza de la realidad, de la verdad, del tiempo, del espacio, de la naturaleza humana, de la actividad humana y de las relaciones entre los hombres. Después de estas asunciones viene a darse por sentada, y finalmente se vuelven inconscientes”

Por lo anterior es que la cultura se ve afectada por los cambios, ya sea que se ubiquen en pequeñas unidades o que se localicen en la totalidad de la empresa. A decir verdad, los cambios en las organizaciones son cambios culturales dado que las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión.

Hay cambio cultural, específicamente en los valores cuando las directivas deciden el redireccionamiento de la “actitud” del grupo frente a la competencia: de unos valores de tolerancia y de convivencia expresa, a una competencia más agresiva y de iniciativa.

**Comportamiento humano** Cuando se producen cambios en la infraestructura, en la tecnología, en los procesos o en la cultura organizacional, se producen cambios en la actuación de las personas, porque, como dice Davis (2000) “el cambio - organizacional- es un problema humano tanto como técnico” (p. 429). Los cambios

pueden ser estudiados desde una gran variedad de ópticas: contingentes o definitivos, localizados o globales a toda la empresa, uncausados o situacionales, grupales o individuales, temporales o definitivos, profundos o superficiales. Imposible pensar en cambios profundos de la personalidad, simplemente los cambios que se esperan en las personas tienen que ver con aprendizajes relacionados con las formas de ejecutar las tareas, con nuevos conocimientos para abordar los problemas, con modificaciones de hábitos, con nuevas actitudes hacia los clientes, con mejora en las relaciones interpersonales internas. (Hernández, 2015)

# Gestión del Cambio Organizacional

---

El cambio organizacional hoy en día se habla sobre sus consecuencias, causas y los mejores procedimientos para llevarlo a cabo. Sin embargo, es tangencial la atención al concepto propiamente dicho del cambio organizacional y al ser éste el que determina el día a día de la organización.

La recopilación realizada por Valdés (2008) arroja que, desde un inicio, la teoría organizacional ha entendido el Cambio Organizacional como un asunto de capacidad de adaptación de las organizaciones a las presiones o influencias del entorno. Asimismo, ha enseñado que el cambio es el resultado de las acciones racionales de sus integrantes. Sin embargo, esta concepción aún no está en capacidad de responder por qué entonces, algunas empresas cambian y otras no; y por qué algunas de esas organizaciones que cambian, no logran perdurar en el tiempo.

En paralelo a todo el desarrollo de la literatura en torno a la cultura organizacional, también se ha visto un importante desarrollo del concepto de cambio organizacional. De esta forma, a través de las revisiones a la literatura, los autores han identificado tres visiones entorno a las cuales se ha desarrollado un marco de referencia. (Romero, Matamoros, & Campo, 2013)

## La visión racionalizadora

Adopta la toma de decisiones y por ende el cambio, como un proceso racional y controlado que deviene de la exploración de condiciones internas y del entorno, de la brecha entre las condiciones actuales y las deseadas, de la evaluación, planificación y análisis de las metas de cambio, determinación de tácticas y programas de cambio, descongelación de conductas, evaluación del plan de cambio, ajustes o modificaciones al plan, implementación del plan, seguimiento y recongelación de conductas y actitudes. Aquí, la intencionalidad de los integrantes de la organización adquiere un papel relevante para el cambio.

Esta visión va de la mano con los estudios de Kurt Lewin quien en su trabajo “Fronteras en la dinámica grupal” de 1947, planteó que el cambio es un proceso con tres fases: La primera es el descongelamiento del comportamiento, en la cual se incrementa la capacidad de recepción ante un posible cambio; la segunda es de movimiento y alteración, en la cual se modifican las fuerzas hasta llegar a un nuevo equilibrio; la tercera fase es el “Recongelamiento” y refuerzo de la nueva distribución en las fuerzas, manteniendo y estabilizando el nuevo equilibrio. Además, Lewin planteó que a pesar de que el sentido común se incline hacia aumentar las fuerzas que lideran, en muchas ocasiones esto puede crear un incremento en fuerzas resistentes iguales u opuestas, con esto el efecto neto es que no hay cambio y más tensión que antes.

## **La visión de la adaptación**

Asume el cambio organizacional como resultado de una respuesta a la presión ambiental con el fin de mantener legitimidad o aceptación social. Asimismo, lo entiende como la adopción de patrones estables de comportamiento que los dirijan hacia una auto-organización. El cambio organizacional hace parte de un ciclo de vida organizacional pues a medida que la organización crece y madura, se vuelve más formal y compleja.

## **La visión desde la auto-organización**

Finalmente, esta visión tiene como punto de partida la complejidad, debido a que los valores y premisas que inspiran el análisis parten de asumir la existencia de una lógica interna en el devenir organizacional. Aquí el cambio está sujeto a una lógica interna cuyo estudio puede revelar la naturaleza de la organización.

El cambio bajo esta concepción, no se interpreta exclusivamente como resultado de una fuerza que proviene de afuera, otro sistema o entorno, sino que emerge del propio orden instituido resolviendo sus tensiones internas e instituyendo nuevas condiciones de operación. Es así como el concepto de "identidad", con el cual también se entiende el cambio organizacional desde "adentro"; o según las propias reglas de la organización (apoyadas en los esquemas mentales de los miembros), a la vez permite apreciar las relaciones con lo externo en términos de acoplamientos estructurales con otros sistemas

sociales. Quizás aquí toma relevancia el estudio de la denominada “cultura organizacional”, porque podría apuntar a identificar patrones de interacción entre los integrantes de una organización, revelados en aspectos como: los modos de pensar (valores y creencias), el saber compartido (procesos de socialización), el plano de los modelos mentales y el orden de lo simbólico.

Adicional a las diferentes visiones entorno al Cambio Organizacional, es importante señalar que de acuerdo con Alvarado (2006) este concepto:

“Ha venido sufriendo una metamorfosis paulatina que ha transitado, en primera instancia, desde concepciones macro que ubican al contexto social como fuente determinante del comportamiento organizacional hasta arribar a concepciones a micro nivel que consideran que gran parte de tal comportamiento puede ser explicado a partir de las dinámicas internas que se alojan en las organizaciones...En segunda instancia, estos desarrollos teóricos se han trasladado desde una consideración de que el cambio organizacional es poco factible debido a la rigidez del contexto institucional a percepciones de que el cambio organizacional es una dinámica frecuentemente ligada a las organizaciones, lo cual es provocado por las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente competitivo en el que se desenvuelven...En tercer lugar, también es observable cómo en el marco del estudio de los procesos de cambio hay un desplazamiento en cuanto a la unidad de análisis utilizada; así, mientras en las primeras aportaciones la atención se centra sobre los campos organizacionales o sectores institucionales, en tiempos más

recientes el énfasis indagador se ha centrado fundamentalmente en la organización individual.” (Alvarado, 2006, pág. 219)

De acuerdo con el autor Carlos Eduardo Méndez, analiza el Cambio Organizacional, visto desde la perspectiva del cambio social, por lo cual acude a los estudios de Guy Rocher (1990, p. 411) quien precisa el concepto de Cambio Social señalando que es “toda transformación observable en el tiempo que afecta, de una manera no efímera ni provisional, a la estructura o al funcionamiento de la organización de una colectividad dada y modifica el curso de su historia”. De acuerdo con el autor, en concepto de Rocher el proceso de cambio social implica un proceso social al que “hay que entenderlo entonces como la secuencia y el encadenamiento de los acontecimientos, de los fenómenos, de las acciones cuya totalidad constituye el discurrir del cambio. El proceso dice cómo acontecen las cosas, en qué orden se presentan y cómo se disponen. El proceso no nos explica el cambio, sino que nos narra su desarrollo en el tiempo”. Tomando como referencia las nociones planteadas por Rocher en el análisis del cambio y aplicadas a las tecnologías de gestión, estas podrán ser consideradas factor de cambio esto es el “elemento de una situación dada que, por el mero hecho de su existencia o por la acción que ejerce, entraña o produce un cambio”. Los líderes de la organización, así como los consultores externos e internos en este proceso de cambio social son agentes de cambio “que introducen el cambio, lo sostienen, lo fomentan o se oponen a él”. La



cultura de la organización propicia las condiciones del cambio como “elementos de la situación que favorecen o desfavorecen, activan o frenan, alientan o retrasan la influencia de un factor o de varios factores de cambio”. (Méndez, 2009)

El sector organizacional educativo necesita incluir mecanismos de gestión del cambio como parte de su cultura organizacional. A partir de este punto se trata de un espacio de construcción significativa de la cultura, para lograr la participación y empoderamiento de las comunidades y de los sectores alrededor de la cultura organizacional.

La cultura organizacional incluye todo tipo de valores, tradiciones, rituales, estándares y comportamientos que determinan cómo actúan las personas en las organizaciones.

Desde esta perspectiva se trata de un espacio de construcción significativa de la cultura. Para lograr la participación y empoderamiento del colegiado alrededor de la cultura organizacional, se deben dirigir áreas estratégicas concertadas con la comunidad sobre las cuales trabajar, áreas de oportunidad que tengan que ver con los intereses particulares, de la organización y también con los intereses en común.

Edgar Schein (2013) refiere que las anclas de carrera son el resultado de la interacción entre el individuo y el ambiente que le rodea y la experiencia y vivencias acumuladas. Se hallan dentro de la persona y funcionan como un conjunto de fuerzas impulsoras y restrictivas respecto de las decisiones y elecciones

profesionales y que afectan en un alto grado en el modo de adaptarnos, "adaptar" nuestra resiliencia o gestionar el cambio. Schein las llamó "anclas" porque al apartarse de ellas y "no encontrarte a ti mismo" en un trabajo dado, "tiran de ti" como un ancla.

El ancla de carrera de un trabajador influye en su "encaje" en la empresa (y su puesto dentro de ella) pues es uno de los factores que garantiza la "sintonía" entre las expectativas particulares del trabajador y los objetivos y valores de la organización, representando una combinación de capacidades, intereses, motivos y valores a los que no se renuncia fácilmente. (Schein E. , Career Anchors, 2013)

# Cultura Organizacional

---

Todo cambio en una organización es también un cambio en la cultura, es por ello por lo que en los últimos años la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto importante de investigación debido a los continuos cambios del entorno que influyen en el comportamiento interno de la empresa. Precisamente García (2006) afirma que la cultura es un horizonte orientador de conductas y prácticas, de creencias y valores a las que deben adaptarse los empleados en una organización. Asimismo, León (2001) señala que las personas dentro de la organización comparten experiencias, ideologías y formas de expresión de la cultura que se transmiten entre sí y van creando identidad y pertenencia. En este sentido, Adeyoyin (2006) y Vargas (2007) aseveran que la cultura organizacional modela el comportamiento de las personas en el trabajo y es productiva cuando fortalece el compromiso en la empresa. Desde el enfoque de la organización, el concepto de cultura se desarrolla con el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas y de experimentos desarrollados por Elton Mayo (Naranjo, Pérez y Roque, 2009). Entre los años setenta y ochenta, la cultura organizacional adquiere mayor relevancia y complejidad debido al alcance que esta tiene en las dimensiones económica y social (Isaza, 2013). En este sentido, Schein (1988) define a la cultura organizacional como la experiencia adquirida por el grupo para afrontar el entorno

y resolver problemas internos de la empresa. Además, surge el aporte de Pfeffer (2000) quien la considera como un conjunto de reglas y medios que moldean en los integrantes de una empresa los valores, normas y significados. En general, el estudio de la cultura organizacional según Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) permite a la gerencia contar con instrumentos adecuados para recopilar información de las diversas manifestaciones culturales en la empresa. Por tal razón, se debe evaluar el estado de la cultura organizacional, así como sus resultados (López, Marulanda e Isaza, 2011), mediante un análisis profundo de las formas en que se la mide (Gómez, 2013). Al respecto, Toca y Carrillo (2009) consideran que la caracterización y medición de la cultura organizacional determinan el impacto que esta tiene en los resultados de gestión. En definitiva, es importante contar con información actualizada sobre las formas de medir la cultura organizacional, que brinde a la gerencia una herramienta para la toma de decisiones.

Rodríguez (2009) señala que la cultura organizacional es un subsistema complejo que funciona dentro de otros dos sistemas también complejos: organización y contexto. Por su lado, Robbins y Judgey (2009) destacan siete características de la cultura organizacional y señalan su importancia para medir el rendimiento individual y colectivo en la empresa. Estas características son: innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad. Dentro de este campo, Gómez (2008) sostiene que varias investigaciones caracterizan las variables visibles de la cultura, recalcando que la

holística describe y analiza factores determinantes, internos y externos de la organización. Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) abordan factores determinantes de la cultura organizacional: estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, organización y ambiente. Pedraza-Álvarez, Obispo Salazar, Vásquez-González y Gómez-Gómez (2015) en su investigación de cultura organizacional desde la teoría de Schein estructuran la información de acuerdo con las categorías de manejo administrativo y ambiente. Por todo aquello, Miquilena y Paz (2008) determinan que las organizaciones deben expresarse como culturas para afrontar competitivamente el entorno global. (Punina).

A continuación, se presentarán dentro de un marco epistemológico, las definiciones del concepto de Cultura Organizacional y se llevará a cabo un estudio exploratorio y de carácter teórico con el fin de validar y/o actualizar el estado de arte y así demostrar que existen avances en el conocimiento del tema en discusión o que, por el contrario, como lo señala (Agüero, 2018) , las empresas de hoy:

Siguen encontrando su fundamento en la aplicación de modelos inspirados en las teorías organizacionales, en las que predomina la aplicación de autores conocidos como clásicos de la administración: F. W. Taylor y Henry Fayol, además del modelo burocrático planteado por Max Weber. El enfoque de las relaciones humanas, teoría de sistemas y la contingencia, si bien persisten en algunas organizaciones, no se han generalizado por su aplicación con la misma intensidad que los primeros.

Tal como lo expresó el investigador galés Raymond Williams (1983,) "Culture es una de las dos o tres palabras más complicadas de la lengua inglesa. Si se lleva al contexto organizacional, este constructo se conoce como "Cultura Organizacional" o "Cultura Corporativa".

Un ejemplo de ello es el conocido estudio Hawthorne el cual, sitúa el punto de partida del uso de esta clase de conocimientos para intentar mejorar el trabajo, rendimiento y la suerte del trabajador. Whyte, en *the Organization Man*, calificaba la doctrina de las relaciones humanas como envoltura azucarada que contiene una antigua pócima. (Salazar, 2008)

"Otros antecedentes del concepto de cultura organizacional se encuentran señalados en la obra de Elton Mayo, en donde se plantea la pregunta sobre el papel y las repercusiones que tienen los valores, sentimientos y las normas en los grupos que conforman una organización. Pero, respecto a estos elementos, tratados inicialmente por Mayo, se encuentran autores de finales del siglo XIX y de la primera mitad del siglo XX, como Henry Metcalfe (1885), Frederick Taylor, H. L. Gantt, Henry Fayol y en especial Mary Parker Follett quienes ya analizaban la importancia de estos elementos como claves para iniciar una revolución mental en las organizaciones, orientados a replantear la relación patronal e incrementar la productividad" (Chica, 2009, Trujillo, 2010).

De acuerdo con algunos estudios, "El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta. El argumento más aceptado para súbito y fuerte interés se relaciona al declive de productividad de los Estados Unidos y al aumento de competitividad de los japoneses. Otro argumento, levantado por Alvesson y compartido por Freitas (1991), incluye también la fragmentación provocada por el rápido progreso de los últimos años, o sea, el

interés en estudiar la cultura vendría como una forma de descubrirse medios de lidiar con los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial que es fuertemente influenciado por el avance tecnológico y por la globalización de la economía. En este sentido la cultura actuaría como un mecanismo reductor de ansiedad". (Castillo, 2008)

Desde entonces, la literatura, que ha sido predominantemente de origen occidental, se ha caracterizado por estar cargada de inconsistencias, además de ser conceptualmente conflictiva. Su evolución se ha dado en medio de perspectivas divergentes en la definición, los componentes, la unicidad, la metodología y los límites con respecto a otros fenómenos, entre otros.

Las organizaciones como sistemas sociales es lo que Allaire y Firsirotu (1982) definen como lo que le da sentido a la cultura organizacional como gestoras de procesos de socialización y las dota de normas y estructuras capaces de generar valores, creencias y significados. Sin embargo, esta percepción conlleva el peligro de transformar en superficial un concepto tan complejo como el de cultura.

En la literatura organizacional se identifica básicamente tres factores dominantes en el desarrollo de la cultura:

1. Las características y valores del medio ambiente.
2. La historia de la organización, específicamente su pasado.

### 3. La tecnología y las características de la industria.

Desde el punto de vista antropológico se plantean dos tendencias. Una que asocia la cultura organizacional a un sistema determinado de símbolos, influido por el medio ambiente externo, por la historia y por sus líderes. La cultura es vista como un elemento dinámico, asumida de diferentes formas según cada trabajador y transformada por ellos en el proceso de interpretación de los hechos organizacionales.

La otra considera a las organizaciones como sistemas socioculturales cuyo componente cultural se presupone en equilibrio con el componente social o estructural. El estado de disonancia no es tenido en cuenta y ésta puede sobrevenir como resultado de cambios en el mercado que hacen presión sobre la empresa, obligándola a la nueva realidad, los cuales si no encuentran justificación en el sistema cultural de la organización ocasionarán graves problemas de funcionamiento.

Con base en las anteriores consideraciones Allaire y Firsirotu (1982) plantean un esquema conceptual con tres componentes íntimamente ligados:

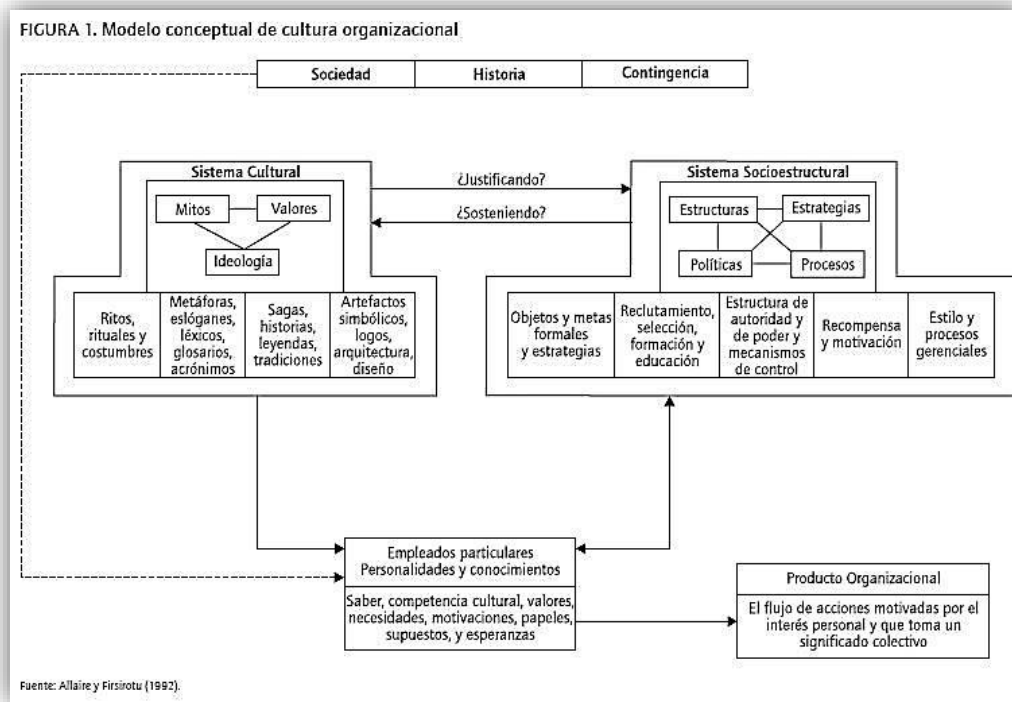
1. El sistema socioestructural, integrado por las transacciones entre la estructura formal, las estrategias y administración, así como por objetivos y metas formales, líneas de autoridad y poder, control, evaluación, motivación, recompensas y demás elementos de funcionamiento organizacional.



2. El sistema cultural, compuesto por los elementos expresivos y afectivos de la organización y que conforman un conjunto colectivo de significados simbólicos: mitos, ideologías y valores. Todas las organizaciones tienen la tendencia a crear y mantener sus propios valores con las construcciones simbólicas correspondientes. Comprende también ritos, ceremonias, costumbres, metáforas slogans, cuentos, leyendas y folclore organizacional, así como emblemas y arquitectura. Está influenciado por el medio ambiente externo, por las características de quienes administran y por la interacción entre cultura y estructura.

3. Los empleados particulares, con personalidad, experiencia y talento propios son quienes pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Independientemente de su función, los empleados construyen sus significados con base en la materia prima cultural brindada por la organización.

El sistema cultural y socio estructural de la organización establecen una relación de apoyo compleja que puede ser fuente de tensión cuando hay necesidad de adaptaciones rápidas a circunstancias nuevas, las consecuencias pueden ir desde una pérdida temporal de eficacia hasta la decadencia y desaparición de la organización. (Allaire Y. y Firsirotu, 1984).



La organización a medida que crece cambia y puede modificar sus valores, normas. Sin embargo, los miembros de la organización se encuentran condicionados al primer enfoque cultural, y muchas veces resulta difícil que cambien con el cambio. Este condicionamiento inicial es lo que se conoce como resistencia al cambio. Que

no es otra cosa que el apego a los valores, principios, políticas y procedimientos iniciales.

Wilkins and Ouchi, (1983) piensan que la cultura organizacional hace que los miembros de la organización desarrollen colectividad a través de las experiencias compartidas. Esta colectividad es lo que les permite luchar por un objetivo o precepto en común guiado hacia la misión de la organización guiada por un líder, siendo estos los que proporcionan las reglas que gobiernan los asuntos cognitivos y afectivos de la colectividad.

De acuerdo con lo señalado, entender la cultura organizacional, darle la atención debida y administrarla, empoderará a los líderes para maximizar el capital intelectual, actitudinal y conductual de su gente (Darcey-Lymn y Farbrother, 2003).

### **Funciones de la Cultura Organizacional**

De acuerdo con Díez y Domínguez (1996), las principales funciones de la cultura en una organización son:

- **Función socializadora:** El individuo es una persona social, con quien comparte su forma de pensar y actuar con otros miembros de la misma organización. De esta manera, los grupos de personas que viven en condiciones similares logran desarrollar soluciones comunes (Clay, 1978).

- Función identificadora: Desde el punto de vista de Goffman (1972), esta es la principal función de la cultura en la organización, ya que se tiene en cuenta la cohesión interna del grupo, la creación de una realidad compartida y se genera identidad en cuanto el individuo se convierte en partícipe en una entidad social la cual implica compromiso y adhesión afectiva.
- Función integradora: El individuo no solo se siente integrado al grupo al que pertenece, sino que siente el permiso para marginar a los que no formen parte de este (Bolívar, 1993).
- Función adaptativa: Según Schein (1988), la cultura se debe encargar de dar solución a los miembros de la organización sobre la supervivencia y adaptación del método que los rodea, así como la integración de sus procesos internos con el fin de consolidar la capacidad de supervivencia y adaptación.
- Función instrumental: Se refiere al uso de la cultura como medio para conseguir objetivos organizacionales y para potenciar cambios sociales (Infestas, 1991).
- Función reguladora: Es como el contrato social interno que ayuda a regular el comportamiento de los miembros de la organización. Es importante considerar que a través del control ejercido se podrá predecir la conducta de los miembros (Robbins, 1987).

- Función motivadora: Los valores compartidos motivan al personal (Kast y Rosenzweig, 1987) y facilita el compromiso con el grupo (Robbins, 1987).

### *Iceberg de la Cultura Organizacional*

Schein (1988) distingue tres niveles de observación para recabar información sobre la cultura de una organización, los cuáles no son estáticos ni independientes, sino se interrelacionan y conforman las creencias y las presunciones básicas de la cultura organizacional:

a. Nivel 1 (Artefactos): Es el nivel más visible. Es el entorno físico y social, caracterizado por las manifestaciones visibles, audibles y perceptibles de las suposiciones subyacentes como rituales, pautas de comportamiento, entorno físico, ropa, historias, mitos y productos.

b. Nivel 2 (Valores compartidos): Son las razones explícitas que justifican que las cosas son como son; por ejemplo: estatutos, metas, normas, códigos éticos, declaración de principios.

c. Nivel 3 (Suposiciones Subyacentes): Es el nivel menos visible. Son los motivos implícitos que explican por qué los miembros del grupo perciben, piensan y sienten

en la forma en que lo hacen frente a los problemas externos e internos como la misión, los medios, las relaciones, la realidad y el tiempo.

Los supuestos fundamentales son compartidos por los mismos miembros y a su vez son reforzados mutuamente. Una vez interiorizados las suposiciones subyacentes, el trabajador va a poder identificar y darles un mayor sentido a los dos primeros niveles. (Schein E. H., 1988)



Fuente: <https://images.app.goo.gl/DJiUbGLJcuNdXkcu6>

Por otro lado, la descripción de algunos de los elementos de la cultura organizacional según Aguirre (2004) son:

- Etnohistoria: Aquí se narran los orígenes, el pasado, el presente y los proyectos a futuro. La historia va a proporcionar la identidad no solo del grupo, sino de la organización, desde dónde somos, quiénes somos y a dónde vamos (Serra, 2004).

- Enoterritorio: Se refiere al espacio físico que da lugar al nacimiento de esta cultura organizacional (edificios, áreas de producción, etc.).
- Creencias: Se configuran a través de esquemas (representaciones mentales del mundo) y fundamentan el comportamiento ideal y colectivo.
- Mitos: Es una narración carente de orientación y sentido, asociados a acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. (Aguirre, 2004)
- Religión: Sistema ritual de participación: rituales de entrada, poder, fiesta de despedida y se presentan elementos como: escudo, logo bandero, etc.
- Valores: conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Son los principios que deben ser cumplidos en la organización. Surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día.
- Los lenguajes: Robbins y Judge (2013) la describen como los términos únicos para describir el equipo, los funcionarios, proveedores, clientes o productos que se relacionan con el negocio. Entre los lenguajes de la empresa, se pueden distinguir entre lenguajes internos (jergas, vestimenta, lenguaje jerárquico, etc.) y lenguaje externo (recepción de clientes, publicidad, ventas, logotipos y demás símbolos de identidad, etc.).

- Rituales: Son una serie de actos formalizados y estereotipados por la organización. Por ejemplo, el comportamiento de los gerentes en reuniones, selección del equipo colaborador, comportamiento de los empleados, entre otros.

### *Modelos de la Cultura Organizacional*

Se han planteado modelos culturales con el objetivo de hallar tipologías culturales que permitan agrupar patrones comportamentales propios de sus miembros. De acuerdo con Cantú (2001), la cultura organizacional puede observarse a través de patrones comportamentales generales referidos a:

- Identidad de sus miembros: El grado en que los colaboradores se identifican con la organización.
- Énfasis de grupo: Las actividades laborales son grupales y no individuales.
- Enfoque hacia las personas: Las decisiones administrativas toman en cuenta la repercusión de los resultados que tendrá en los miembros de la organización.
- El control: Uso de reglamentos, políticas y procesos para controlar la conducta de los miembros.
- Tolerancia al riesgo: Es el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores. (Noya, 2018)



## Tipos de Cultura Organizacional

La mayoría de las organizaciones tienen una cultura dominante la cual va a expresar los valores fundamentales que comparte la mayoría de sus miembros. Dentro de ella se pueden formar subculturas las cuales tienden a desarrollarse en organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que hay en una misma área (Hoffman y Jones, 2005). Las subculturas son aquellas subunidades culturales que carecen de autonomía para existir como independientes y que anidan dentro de las culturas organizacionales.

### *Cultura del Poder – Mercado*

Según lo que plantea Gustavo Blutman (Blutman, 2001), la cultura de poder se fundamenta en los valores de la comunidad científica y está muy relacionada a la cultura del logro.

Sus propósitos fundamentales son la productividad y la eficiencia, apoya a los individuos tomando como base sus habilidades y competencias; forman al personal proporcionando herramientas necesarias para que así puedan responder a las altas exigencias de la organización. Su eje central está en ampliar su cartera de clientes y también de consumidores ofreciendo productos y servicios acorde a la demanda del mercado; evalúan al mercado con el objetivo de mantenerse dentro del sistema siendo competencia ante las demás organizaciones que tienen la misma actividad.

Esta cultura la poseen organizaciones en las que a sus colaboradores les hacen desarrollar la competencia de orientación al logro o al resultado.

### *Cultura de la Función – Jerárquica*

La cultura de la función se sustenta en el cargo y función que desempeñan. El nivel jerárquico del cargo es lo importante, sin considerar si está o no dando los resultados esperados. El título dentro de la empresa es lo que le confiere poder. Existen muchas organizaciones que mantienen este tipo de cultura, con la cual ven mejores resultados porque se encuentra centralizada la responsabilidad en la persona que tenga el mayor cargo jerárquico y de alguna manera sienten mayor control sobre las operaciones de la compañía.

En la cultura jerárquica las decisiones se toman de forma descendente, para lo cual deberá existir una estructura bien definida y marcada en la que mientras más alto sea el cargo, más oportunidades de tomar decisiones y participación tendrá el colaborador.

La cultura de la función tiene como general característico que, dentro de la organización, las reuniones, los eventos sociales, festividades y entre otras actividades de “integración” siempre se realizarán de acuerdo con el rango del cargo que posee, es decir que el personal operativo estará separado del personal con cargos administrativos o más altos.

### *La cultura de la tarea-Clan*

Es también conocida como cultura grupal o de clan. Esta cultura se centra en el crecimiento y desarrollo de individuo, busca que el recurso humano no solo genere resultados para la organización, sino también se encuentra enfocada en garantizar planes de carrera y sucesión para todos sus miembros.

Está concebida para servir a sus integrantes, los objetivos planteados usualmente son definidos a nivel de equipo de tal forma que al alcanzar las metas individualmente, a su vez estarán trabajando en conjunto.

Es una cultura de apoyo en la cual el colaborador, independientemente del nivel jerárquico busca caminar de la mano y al mismo ritmo que sus compañeros. El nivel de competitividad entre los miembros es más sano ya que todos sienten la oportunidad de desarrollar su carrera.

### *La cultura de la persona- Adhocracia*

Según lo que plantea Henry Mintzber (Mintzber, 1991), la cultura adhocrática es de estructura organizacional conformada por profesionales muy calificados, por ende, la capacidad técnica es el origen del poder o empoderamiento. Dada la capacidad de profesionalismo de sus miembros está capacitada para resolver problemas, así como enfrentar retos en el manejo de proyectos renovadores y muy complicados.

Los miembros buscan la optimización de los procesos por lo que constantemente están implementando mejoras que les permite dedicar la mayor parte de su tiempo en situaciones estratégicas y poco tiempo en las operativas.

La organización con este tipo de cultura se mantiene por políticas, procedimientos, con una estructura fuerte y bien definida de tal forma que las personas conocen con claridad qué cuáles son sus funciones y lo que se espera de ellos como colaboradores.



Fuente: <https://images.app.goo.gl/ZDPGgQiSoWvP5Wro9>

Para comprender la estructura, el comportamiento y evolución de las organizaciones se basa en la dinámica propia de las actividades que ocurren en su interior y del análisis de los procesos de conocimiento que esta misma dinámica crea, procesa, desarrolla, mide y gestiona, relacionados con los recursos o activos tangibles e intangibles que posee. La cultura organizacional incluye todo tipo de valores, tradiciones, rituales, estándares y comportamientos que determinan cómo actúan

las personas en las organizaciones; es por ello la importancia de categorizar el tipo de Cultura Organizacional, para identificar las fortalezas y habilidades que posee el colegiado las cuales permitan el proceso de cambio organizacional en el Jardín de Niños "Benito Juárez".

---

## *Capítulo III*

---

# Diseño Metodológico

La metodología para describir la Cultura Organizacional y la Gestión del Cambio consiste en identificar los elementos que le dan identidad a una organización en relación con otra.

La Cultura Organizacional es el resultado complejo de la interacción de una serie de variables ubicadas por dimensiones. Siendo pertinente la elaboración y aplicación de un instrumento que evalúe a la Cultura Organizacional en el Jardín de Niños "Benito Juárez" y permita identificar su tipología.

La problemática que nos lleva a este análisis es que la organización educativa no conoce exactamente cuáles son sus fortalezas y debilidades culturales, ante este desconocimiento se encuentra limitada al no poder trabajar sobre las debilidades de su cultura y aprovechar las fortalezas que los llevan a obtener mayor logro de los objetivos.

La información obtenida en la organización luego de la aplicación y tabulación de la encuesta estructurada (información cuantitativa), permite identificar rasgos que de acuerdo con parámetros establecidos se denominan altamente arraigados, es decir, aquellos rituales, valores, situaciones, percepciones, comportamientos u otras manifestaciones que han sido verificados cuantitativamente por su frecuencia en el colegiado y por consecuencia se encuentran presentes en la organización.

El análisis de dichos rasgos permite construir categorías descriptivas de análisis, las cuales nos permiten contrastar las variables explicativas sobre el marco teórico de Cultura organizacional y Gestión del Cambio con la realidad.

Para este propósito se realiza de nuevo una agrupación de las categorías de análisis alrededor de una categoría mayor que se denomina tendencia de la Cultura Organizacional. De esta forma se focalizan en categorías generales aquellas que caracterizan la cultura de cada organización. Así, las tendencias de Cultura Organizacional resultan de la agrupación de categorías descriptivas de análisis que, por la frecuencia e intensidad de suceso, determinan categorías generales que actúan como características determinantes en la descripción de la cultura de la organización.

La teoría en la cual se basa esta escala para evaluar cultura organizacional es el modelo propuesto por Schein en los años 80's inicialmente, quien define la cultura en tres niveles que se relacionan estrechamente unos con otros: en la superficie se encuentran los artefactos, bajo estos están los valores y las normas de comportamiento y en el nivel inferior se encuentran las creencias y apropiaciones de la cultura. Percepción que años más tarde es modificada tal como lo plantean Calderón, Murillo y Torres (2003), puesto que Schein, propone una nueva visión de cultura organizacional, donde esta es la base de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan



inconscientemente, de esta manera la cultura puede ser intervenida por mecanismos directos como la planeación, compensaciones, gestión humana por parte de los directivos, pero también hay mecanismos indirectos como diseño del espacio, el manejo de mitos leyendas y filosofía que influyen la cultura.

### **Tipo de investigación**

En la presente investigación como instrumento de recolección de datos se empleó como instrumento de investigación la entrevista reiterada de Schein (1998), la cual evalúa y sirve para conocer las presunciones básicas para poder determinar el tipo de Cultura predominante.

La tesis se presenta con un alcance de investigación descriptiva, donde se busca describir una realidad en base a las situaciones analizadas. A través del cuestionario se logró identificar el tipo de Cultura Organizacional dominante en el Jardín de Niños “Benito Juárez”.

*Unidad de análisis*

UNIDAD DE ANALISIS	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
<p><b>Cultura organizacional</b></p> <p>Conjunto de normas, valores, políticas y aspectos importantes que viven los miembros de una organización.</p>	<p><b>Valores:</b></p> <p>Entendidos como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización.</p>	<p>% Aceptación de la innovación dentro del colegiado.</p>	<p>Ítems 1, 2 y 3.</p>
	<p><b>Creencias:</b></p> <p>Definidas como las hipótesis o consideraciones que se tienen en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas.</p>	<p>% Satisfacción del colegiado.</p>	<p>Ítems 4, 5 y 6.</p>
	<p><b>Clima:</b></p> <p>Entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente</p>		<p>Ítems 7, 8 y 9.</p>

	organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, entre otras.	% Adaptación e integración del colegiado.	
	<p style="text-align: center;"><b>Normas:</b></p> Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización.	% Aceptación y cumplimiento de la estrategia del colegiado.	Ítems 10, 11 y 12.
	<p style="text-align: center;"><b>Símbolos:</b></p> Definido como el conjunto de íconos, rituales y tradiciones esenciales para la organización.	% Motivación del colegiado.	Ítems 13, 14 y 15.

### *Población y muestra*

La población para el estudio en el Jardín de Niños “Benito Juárez” es de 14 personas, las cuales se distribuyen en las siguientes áreas: Director (1) que representa el 7.1% de la muestra, Subdirector de gestión (1) que representa el 7.13% de la muestra, Apoyo técnico (1) que representa el 7.1% de la muestra,

Docentes frente a grupo (7) que representan el 50.0% de la muestra, Docentes especialistas Educación Física (2) que representan el 14.2% de la muestra, Docente especialista IDEEI (1) que representa el 7.1% de la muestra, Docente especialista Musical (1) que representa el 7.1% de la muestra.

Se incluyó tanto a hombres, 15% como a mujeres 85%, manteniendo equidad de género. En cuanto al tiempo de servicio dentro de la Administración Educativa Federal de Servicios Educativos la muestra seleccionada va desde 1 año hasta 30 años de labores. El nivel de estudios de la población es de 78.5% tiene Licenciatura y el 21.4% Posgrado.

### *Procedimiento*

En la presente investigación como instrumento de recolección de datos se empleó como instrumento de investigación la entrevista reiterada de Schein (1998), la cual evalúa y sirve para conocer las presunciones básicas para poder determinar el tipo de Cultura predominante.

Una vez aplicados los instrumentos al colegiado se analizaron e interpretaron los datos. El análisis se realizó con base a los objetivos planteados y dando respuesta a la pregunta de investigación.

Así mismo se categorizó el tipo de Cultura Organizacional del Jardín de Niños “Benito Juárez” estableciendo relación con los conceptos anteriormente descritos.

El cuestionario implementado que mide cultura organizacional está compuesto por 15 preguntas agrupadas en 5 dimensiones que analizan factores tales como:

*Valores, Creencias, Clima, Normas y Símbolos.*

Los niveles de calificación son 5, de acuerdo con la escala de Likert:

Nunca	Ocasional	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

- Valores: Entendidos como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización.
- Creencias: Definidas como las hipótesis o consideraciones que se tienen en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas.
- Clima: Entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, entre otras.

- Normas: Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización.
- Símbolos: Definido como el conjunto de íconos, rituales y tradiciones esenciales para la organización ([Anexo 2](#)).

### *Aplicación del instrumento*

Debido a la presente situación sanitaria por la que atraviesa el planeta, debido a la pandemia por SARS-Cov-2. El instrumento se aplicó por medio de un cuestionario de Google vía electrónica.

Se les solicito a los participantes realizar el instrumento preferentemente por la mañana, en un espacio ventilado y con buena iluminación.

### *Evaluación del instrumento*

En primer lugar, es necesario revisar las respuestas para comprobar que se hayan contestado todas las preguntas. A continuación, se realiza la puntuación, la cual resulta de la suma que le asignó el sujeto a las preguntas que conforman cada

factor, y su valor debe anotarse al final de la hoja de respuesta, en la casilla correspondiente.

Ejemplo: Valores = ítem 1 + ítem 2 + ítem 3 = \_\_\_\_\_

Al haber obtenido todos los resultados totales de cada factor y posteriormente anotados en la casilla correspondiente, se ubican los resultados en el perfil de resultados para su interpretación. [\(Anexo 3\)](#)

### *Análisis de la información*

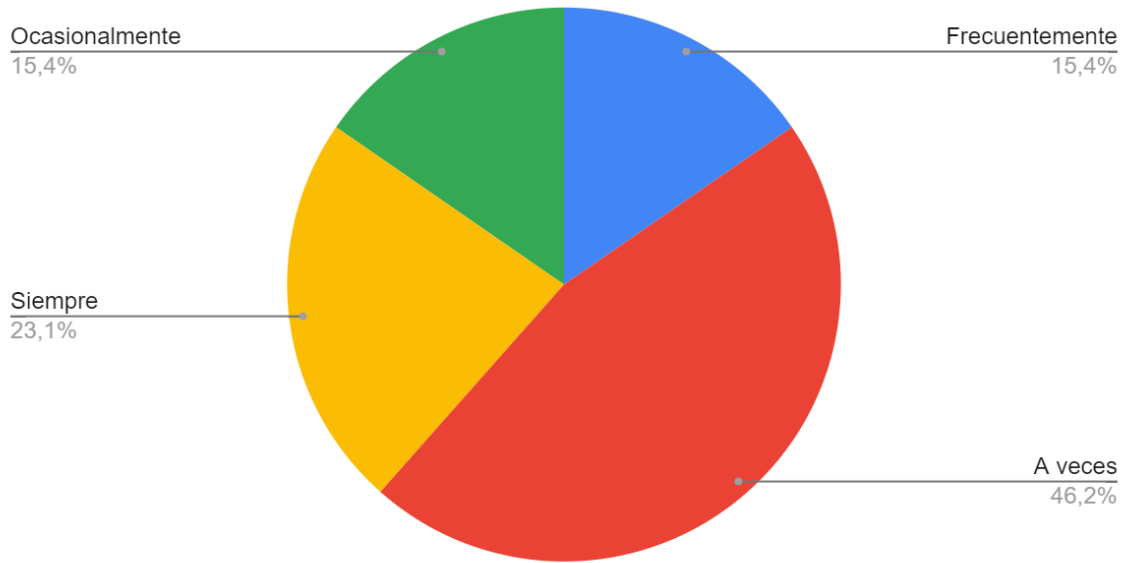
Una vez aplicada la entrevista al colegiado del Jardín de Niños “Benito Juárez”, se encontró el nivel de favorabilidad hacia las dimensiones analizadas. Los resultados se muestran por dimensión:

### *Valores*

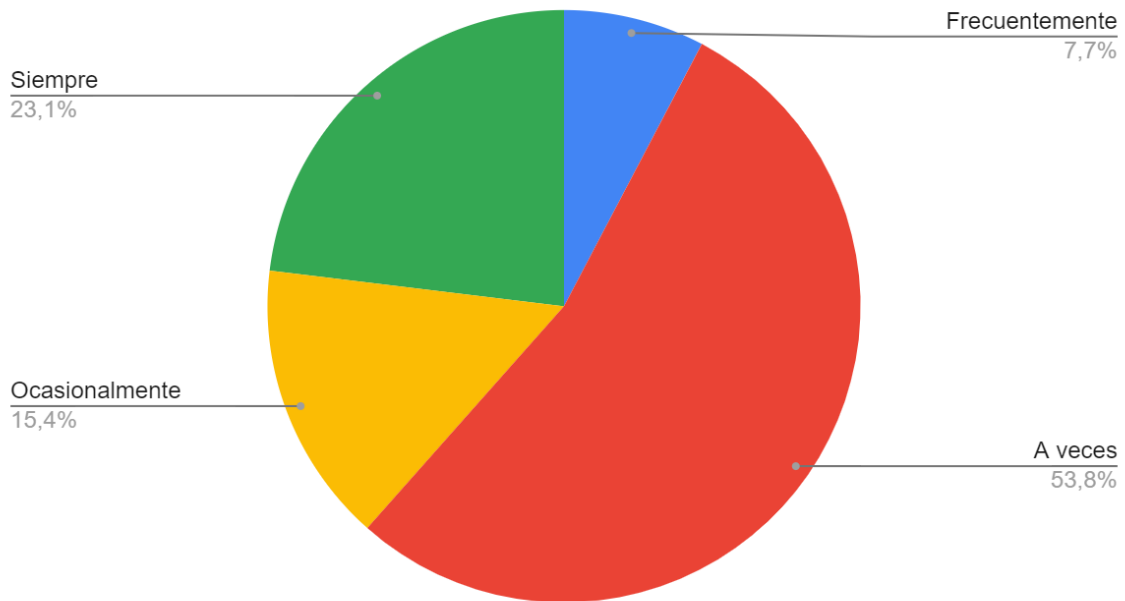
A partir del análisis de la información se encontró que el 41% de los integrantes del colegiado (mayor porcentaje) “A veces” sienten poco acompañamiento en cuanto a la innovación y el desarrollo al trabajo colaborativo por parte de la autoridad inmediata.



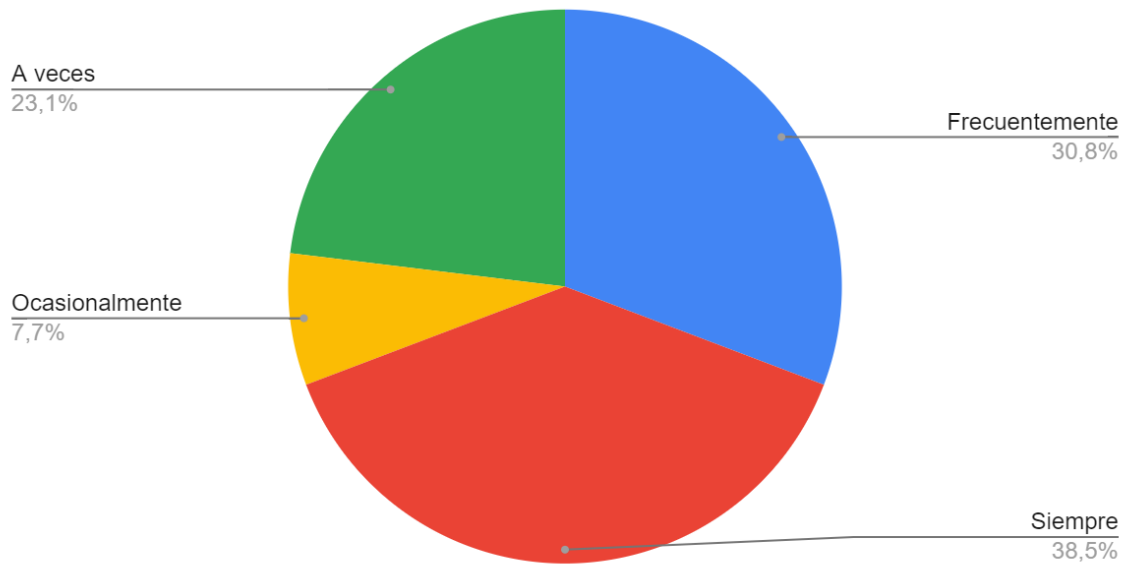
## 1. El plantel donde realiza su labor educativa fomenta la innovación.



## 2. El plantel promueve el trabajo colaborativo



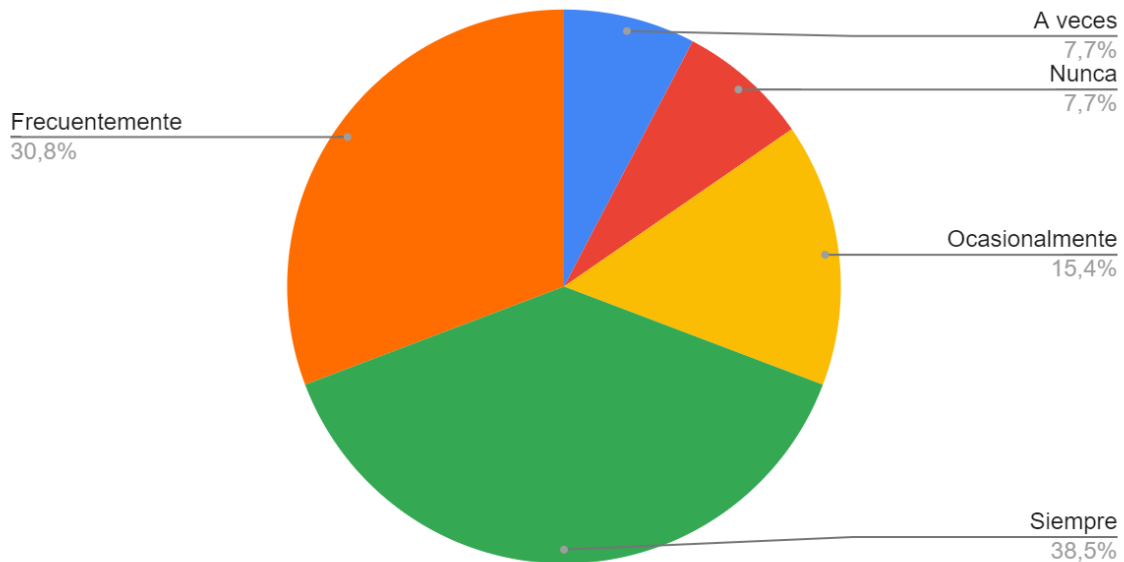
3. Para el plantel lo más importante es el logro de los objetivos planteados en el Programa Escolar de Mejora Continua.



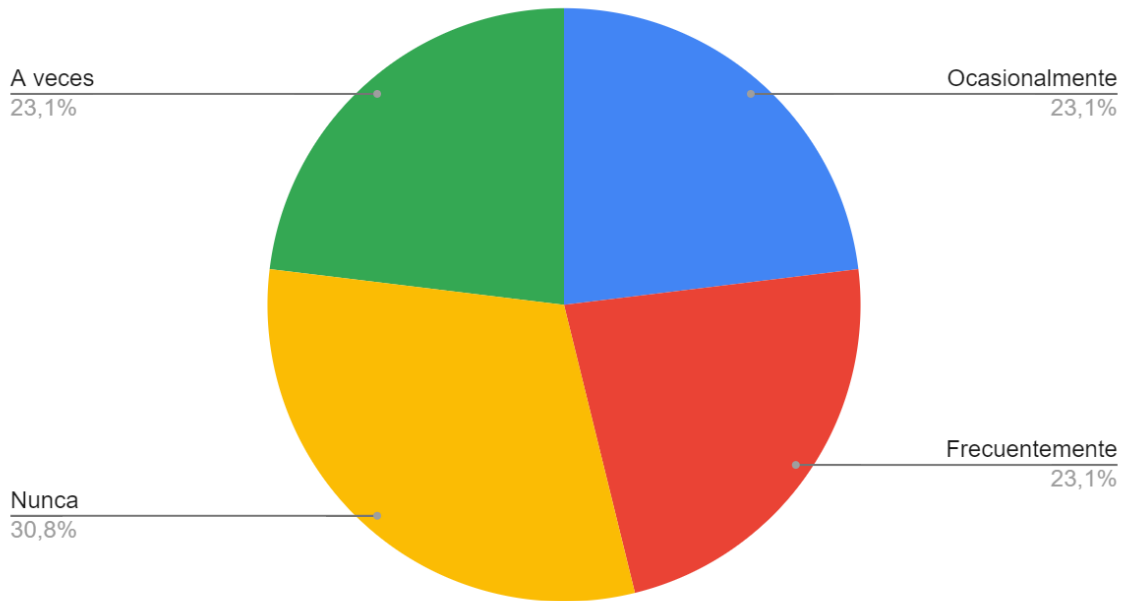
## Creencias

Para esta dimensión el 31% de los integrantes del colegiado (mayor porcentaje) “Ocasionalmente” Consideran ser una organización que está alineada a las necesidades del perfil de egreso de los alumnos, donde se poseen herramientas y recursos para cubrir las necesidades de diferentes áreas.

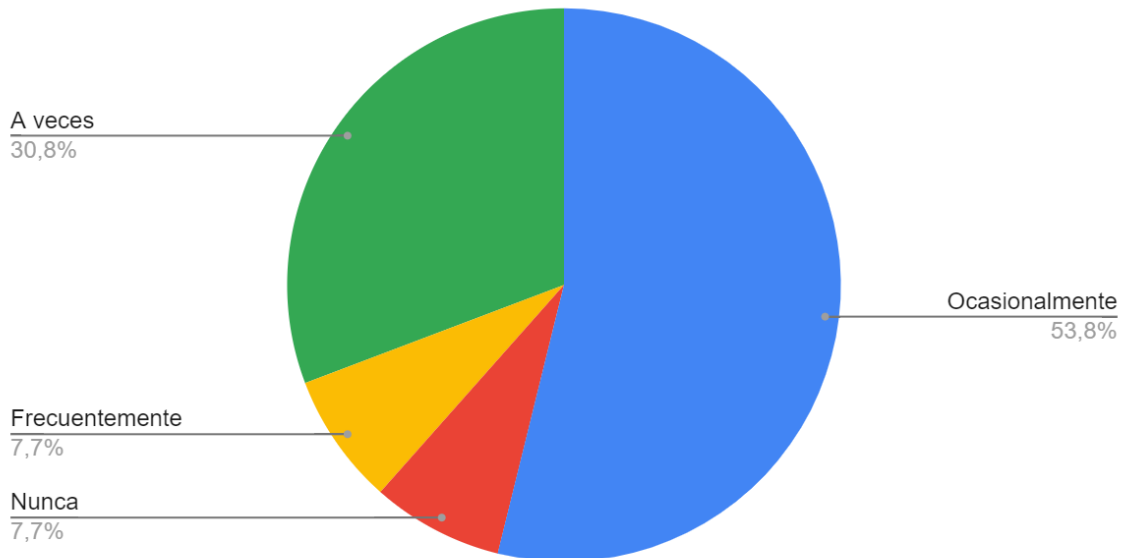
4. Cree que para un desarrollo profesional en el plantel depende de influencia interna.



5. Cree que el salario que percibe por su labor es el adecuado.



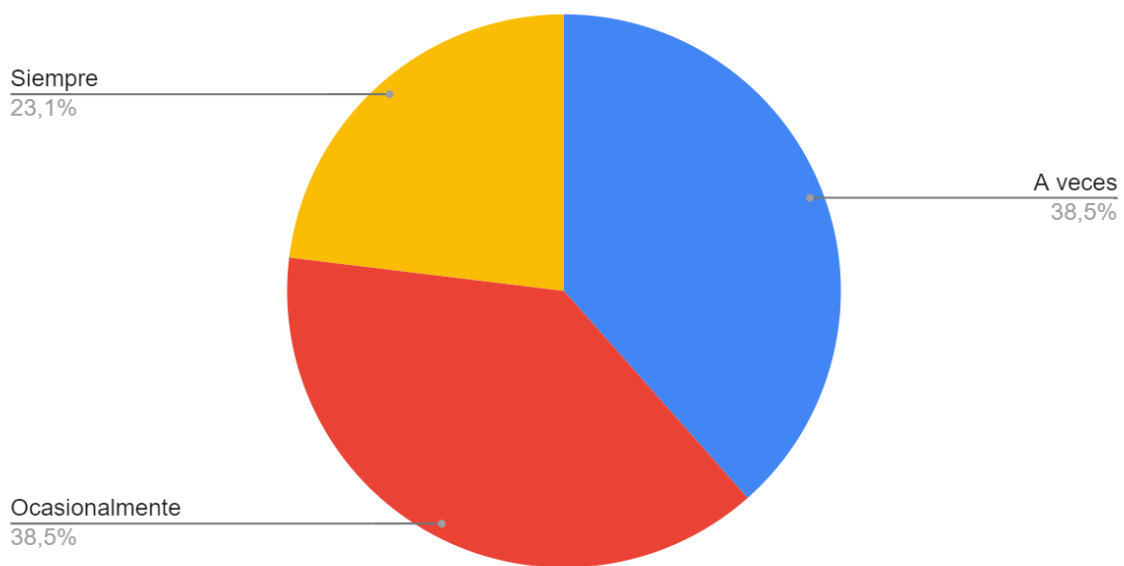
6. Cree que le suministran los elementos y materiales necesarios para desarrollar su labor.



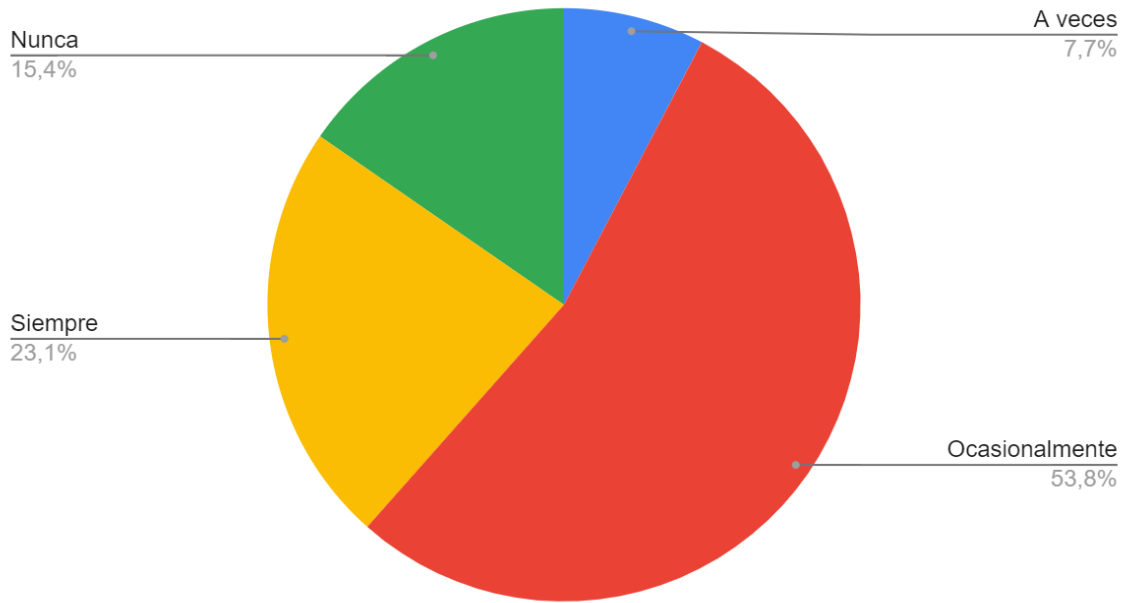
## Clima

En dicha dimensión el 37% de los integrantes del colegiado (mayor porcentaje) “Ocasionalmente” El colegiado considera sentirse en un ambiente colaborativo y en la libertad de tomar decisiones sobre su desempeño para el logro de los objetivos planteados en el PEMC.

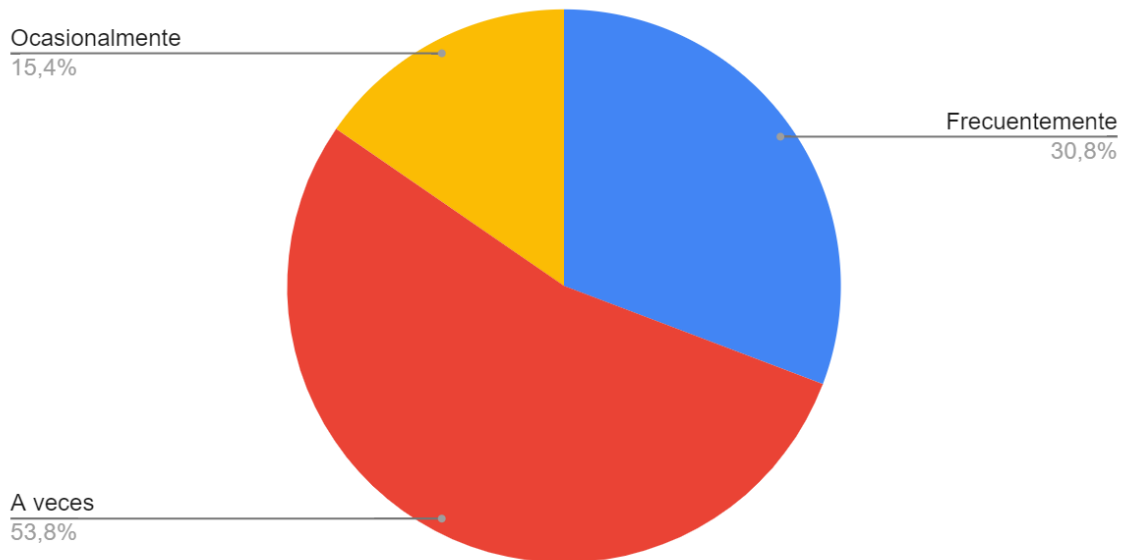
### 7. Percibe que el plantel le permite desarrollarse profesionalmente.



8. Percibe un ambiente colaborativo en el plantel.



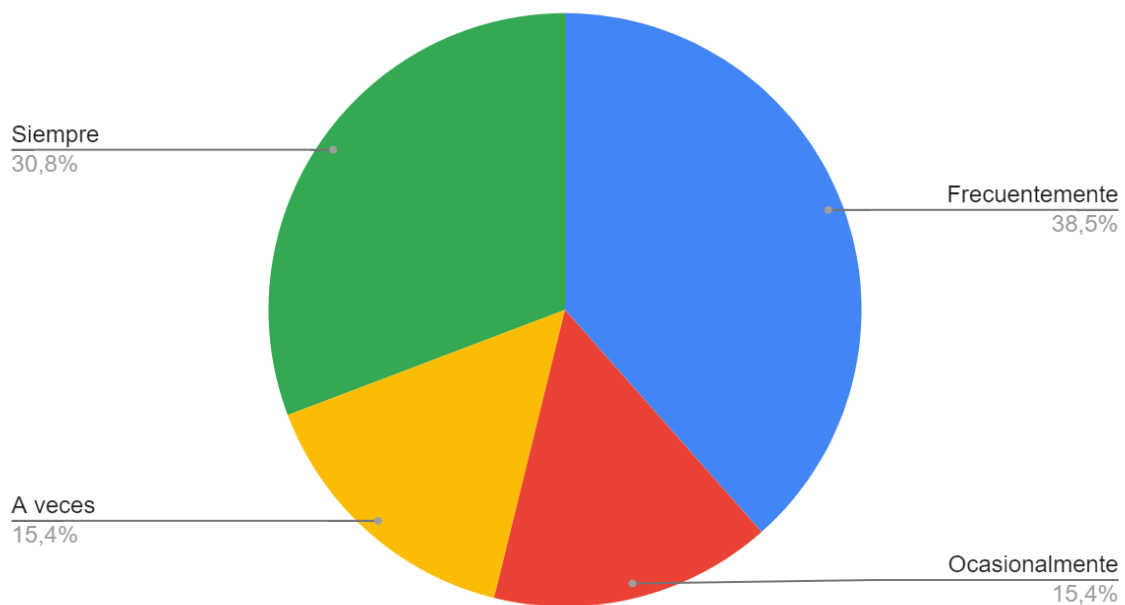
9. Percibe tener autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su labor.



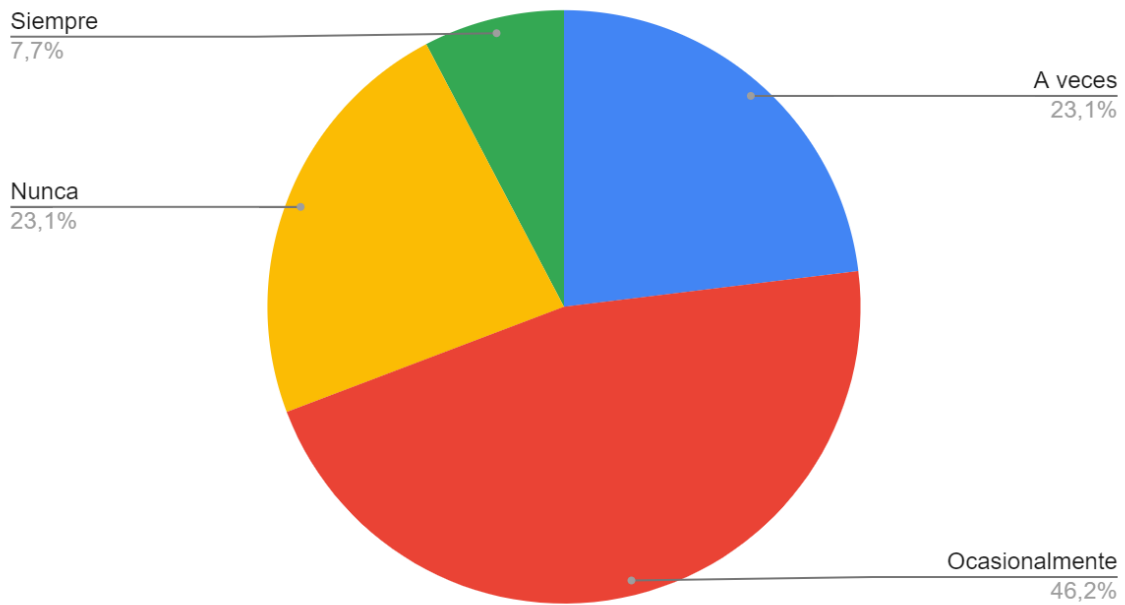
## Normas

En dicha dimensión el 34% de los integrantes del colegiado (mayor porcentaje) “Ocasionalmente” El colegiado tiene claro los objetivos de la organización y se encuentran identificados con ellos; los objetivos que establecen dentro del PEMC para la evaluación del nivel de logro.

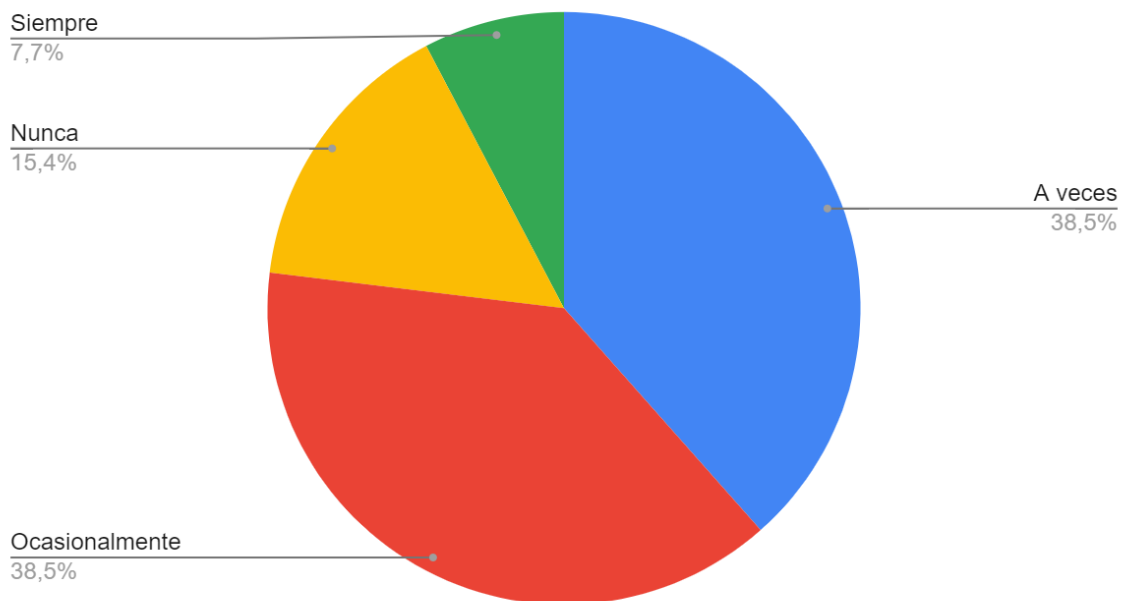
### 10. Existe claridad en los horarios y roles en el plantel.



### 11. Existe una norma respecto a la presentación personal.



### 12. Considera justas las sanciones aplicadas ante una falta.

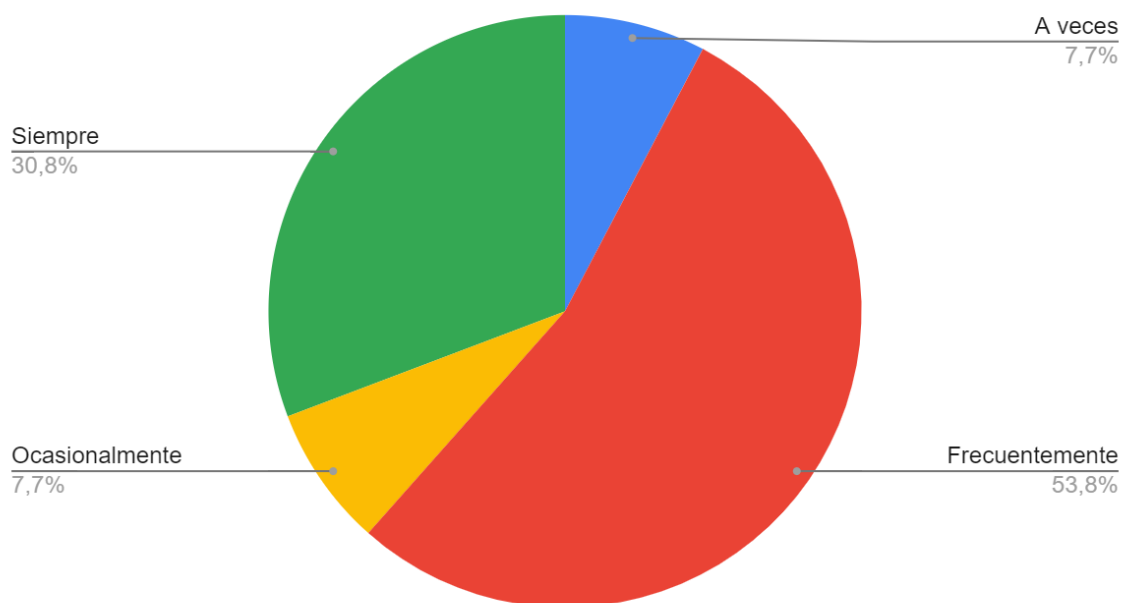




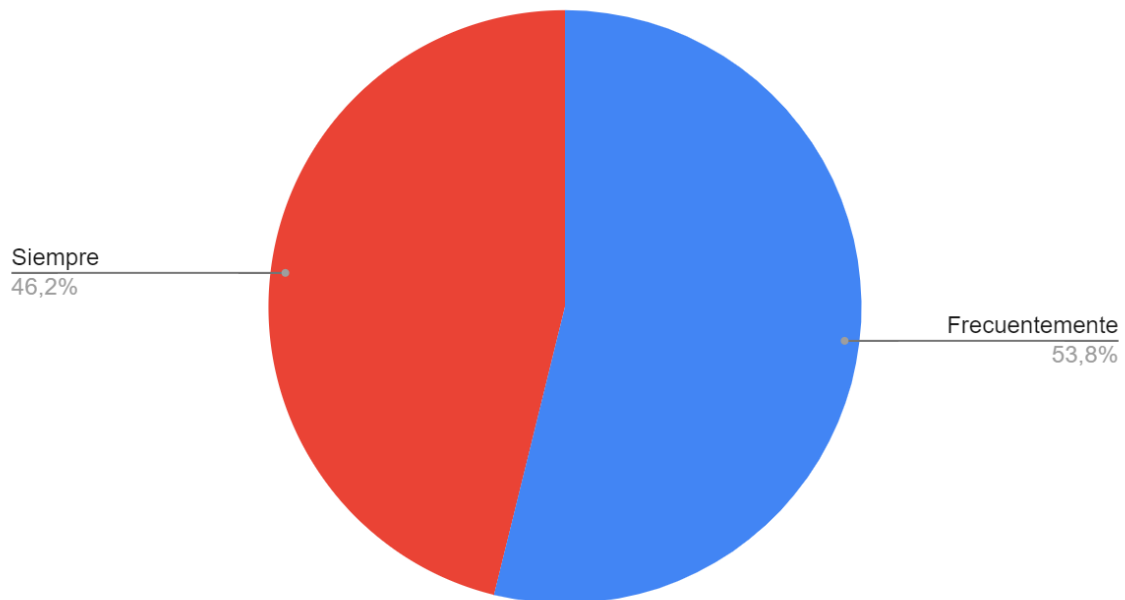
## Símbolos

Para esta dimensión el 51% de los integrantes del colegiado (mayor porcentaje) “Frecuentemente” Los integrantes del colegiado se muestran motivados y orgullosos de pertenecer a la plantilla del plantel. Existe alta carga administrativa y un alto nivel de compromiso del colegiado por lo que en ocasiones priorizan el trabajo antes que su vida personal.

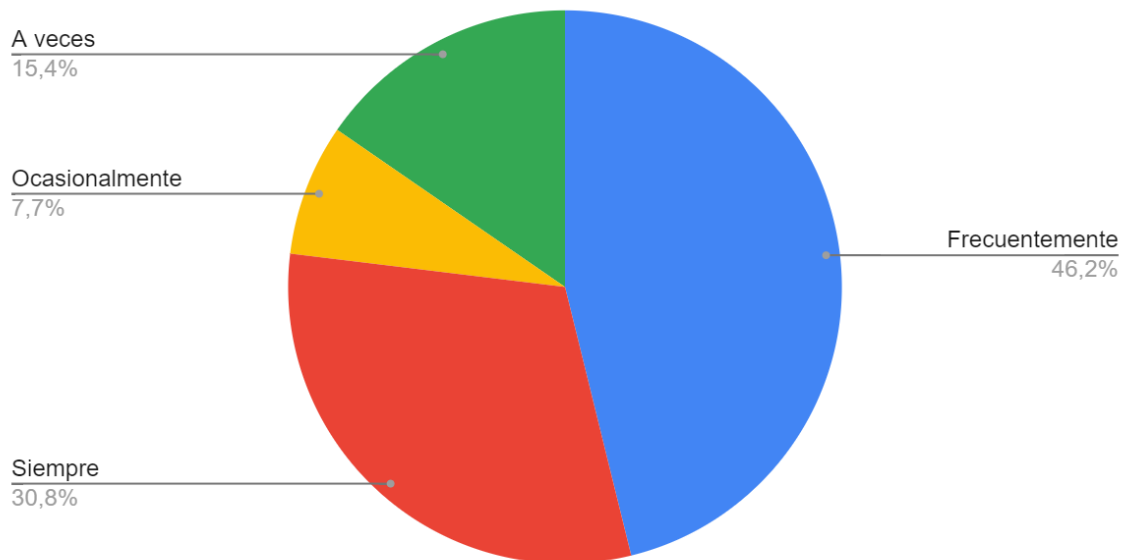
### 13. Me siento orgulloso de trabajar en mi plantel.



14. Mi organización me motiva a dar lo mejor de mí.



15. Me siento motivado para aportar más allá de las responsabilidades formales de mi puesto.



### Valor por dimensión

Una vez obtenido todos los resultados y analizado los valores totales de cada factor, se ubican en la casilla correspondiente de cada perfil para su interpretación.

Valores = enunciado 1+ enunciado 2+ enunciado 3= **11 puntos**

Creencias = enunciado 4+ enunciado 5+ enunciado 6= **8 puntos**

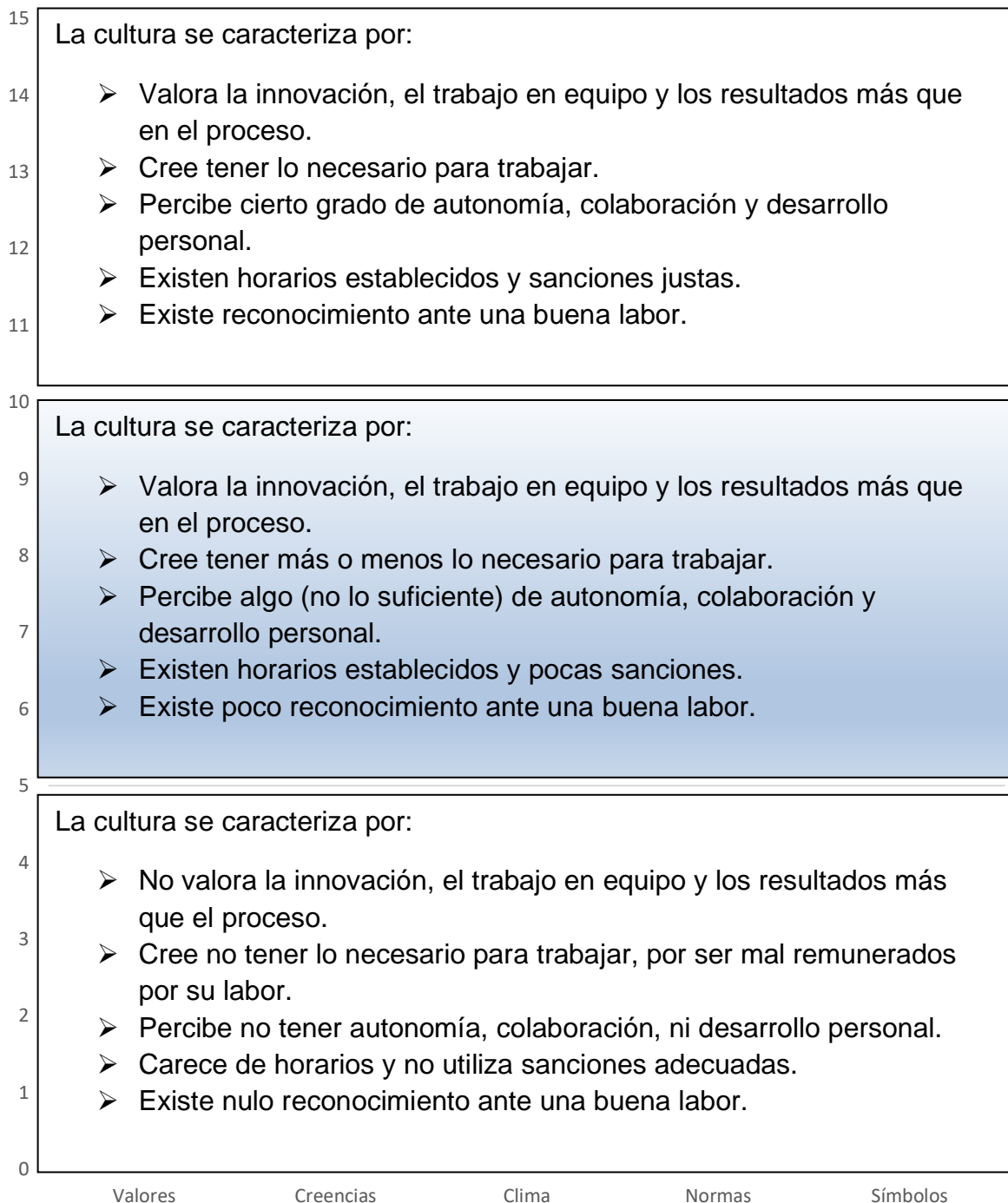
Clima = enunciado 7+ enunciado 8+ enunciado 9= **8 puntos**

Normas = enunciado 10+ enunciado 11+ enunciado 12= **9 puntos**

Símbolos = enunciado 13+ enunciado 14+ enunciado 15= **12 puntos**



## PERFIL DE LAS RESPUESTAS



# Resultados

---

Una vez concluido el análisis de la información se puede mencionar que los miembros de la organización sienten un alto grado de compromiso con la organización y entre el colegiado.

Con respecto al tipo de cultura dominante que existe en el Jardín de Niños “Benito Juárez” se determinó que es la “Adhocracia” ya que el personal tiene un alto grado de empoderamiento en sus funciones, son personas altamente capacitadas que de manera autónoma toman decisiones, generan e implementan mejoras, cambios positivos para la escuela. Por otra parte, el colectivo está motivado con la cultura organizacional porque se sienten alineados e innovadores en su quehacer educativo.

No existen debilidades marcadas de la cultura organizacional del Jardín de Niños “Benito Juárez” que incidan negativamente, sin embargo, existe un factor relevante que es que el colectivo siente que la comunicación vertical no se da de manera correcta y ello afecta el cumplimiento de acuerdos o el logro de objetivos.

“La cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, ya que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y,

por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” Schein, 1992:12

Al comparar esta definición con la investigación realizada de la cultura existente en el Jardín de Niños “Benito Juárez”, se estableció que los supuestos básicos relacionados están muy arraigados en tal medida que han logrado entre el colegiado un sentido fuerte de pertenencia. Existiendo un corto tiempo de adaptación y compromiso.

# Propuesta para fortalecer la Cultura Organizacional en la dimensión de organización interna, para el logro de objetivos.

---

Dentro del caso del Jardín de Niños “Benito Juárez” se ha observado que se pierde la comunicación y la divulgación de la toma de acuerdos. Dentro de las actividades administrativas con los docentes algo que tiene a favor es la junta técnica semanal para tratar asuntos generales de la organización del colegio, sin embargo, en ocasiones se modifica algún acuerdo y se difunde con dificultad.

## *Inteligencia emocional para el trabajo*

Una persona que carece de control sobre sus emociones negativas podrá ser víctima de un arrebatos emocional que le impida concentrarse, recordar, aprender y tomar decisiones con claridad. De ahí la frase de cierto empresario de que el estrés insensibiliza a la gente. El precio que puede llegar a pagar una empresa por la baja inteligencia emocional de su personal es tan elevado, que fácilmente podría llevarla a la quiebra. En el caso de la aeronáutica, se estima que el 80% de los accidentes aéreos responde a errores del piloto. Como bien saben en los programas de entrenamiento de pilotos, muchas catástrofes se pueden evitar si se cuenta con una tripulación emocionalmente apta, que sepa comunicarse, trabajar en equipo, colaborar y controlar sus arrebatos.

El tiempo de los jefes competitivos y manipuladores, que confundían la empresa con una selva, ha pasado a la historia. La nueva sociedad requiere otro tipo de superior cuyo liderazgo no radique en su capacidad para controlar y someter a los otros, sino en su habilidad para persuadirlos y encauzar la colaboración de todos hacia unos propósitos comunes.

En un entorno laboral de creciente profesionalización, en el que los integrantes del colegiado son muy buenos en labores específicas, pero ignoran el resto de las tareas que conforman la cadena de valor, la productividad depende cada vez más de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales. Por esa razón, la inteligencia emocional, que permite implementar buenas relaciones con las demás personas, es un capital inestimable para el trabajador contemporáneo.

En un estudio publicado en la Harvard Business Review, Robert Kelley y Janet Caplan compararon a un grupo de trabajadores “estrella” con el resto situado en la media: con respecto a una serie de indicadores, hallaron que, mientras que no había ninguna diferencia significativa en el coeficiente intelectual o talento académico, sí se observaban disparidades críticas en relación con las estrategias internas e interpersonales utilizadas por los trabajadores “estrella” en su trabajo. Uno de los mayores contrastes que encontraron entre los dos grupos venía dado por el tipo de relaciones que establecían con una red de personas clave.



Los trabajadores “estrella” de una organización suelen ser aquellos que han establecido sólidas conexiones en las redes sociales informales y, por lo tanto, cuentan con un enorme potencial para resolver problemas, pues saben a quién dirigirse y cómo obtener su apoyo en cada situación antes incluso de que las complicaciones se presenten, frente a aquellos otros que se ven abocados a ellas por no contar con el respaldo oportuno. (Goleman, 2002)

Por otra parte, y de forma más general, la eficacia, la satisfacción y la productividad de una empresa están condicionadas por el modo en que se habla de los problemas que se presentan. Aunque muchas veces se evite hacerlo o se haga de forma equivocada, el feedback constituye el nutriente esencial para potenciar la efectividad de los trabajadores. Al proporcionar feedback, hay que evitar siempre los ataques generalizados que van dirigidos al carácter de la persona, como cuando se le llama estúpida o incompetente, pues éstos suelen generar un efecto devastador en la motivación, la energía y la confianza de quien los recibe. Una buena crítica no se ocupa tanto de atribuir los errores a un rasgo de carácter como de centrarse en lo que la persona ha hecho y puede hacer en el futuro. Harry Levinson, un antiguo psicoanalista que se ha pasado al campo empresarial, recomienda, para ofrecer un buen feedback, ser concreto, ofrecer soluciones y ser sensible al impacto de las palabras en el interlocutor.

En los entornos profesionales contemporáneos, la diversidad constituye una ventaja competitiva, potencia la creatividad y representa casi una exigencia de los mercados heterogéneos que comienzan a imperar. Pero para poder sacarle provecho, se requiere la presencia de aquellas habilidades emocionales que favorecen la tolerancia y rechazan los prejuicios. A este respecto, Thomas Pettigrew, psicólogo social de la Universidad de California, subraya una gran dificultad, pues las emociones propias de los prejuicios se consolidan durante la infancia, mientras que las creencias que los justifican se aprenden muy posteriormente. Así, aunque es factible cambiar las creencias intelectuales respecto a un prejuicio, es muy complejo transformar los sentimientos más profundos que le dan vida.

La investigación sobre los prejuicios pone de relieve que los esfuerzos por crear una cultura laboral más tolerante deben partir del rechazo explícito a toda forma de discriminación o acoso, por pequeña que sea (como los chistes racistas o las imágenes de chicas ligeras de ropa que degradan al género femenino). Existen estudios que han demostrado que cuando, en un grupo, alguien expresa sus prejuicios étnicos, todos los miembros se ven más proclives a hacer lo mismo. Por lo tanto, una política empresarial de tolerancia y de no discriminación no debe limitarse a un par de cursillos de “entrenamiento en la diversidad” en un fin de semana, sino que debe permear todos los espacios de la empresa y constituir una práctica arraigada en cada acción cotidiana. Si bien los prejuicios largamente sostenidos no son fáciles de erradicar, sí es posible, en todo caso, hacer algo

distinto con ellos. El simple acto de llamar a los prejuicios por su nombre o de oponerse francamente a ellos establece una atmósfera social que los desalienta, mientras que, por el contrario, hacer como si no ocurriera nada equivale a autorizarlos. (Goleman, 2002)

Las organizaciones hoy día han mostrado mayor inquietud por atender la parte del Factor Humano, el reto como Administrador Educativo consiste en diseñar e implementar un Curso de Inteligencia Emocional que permita brindar al colegiado del Jardín de Niños “Benito Juárez” los elementos necesarios para manejar de una manera más útil y asertiva los componentes de la Inteligencia Emocional para optimizar El Clima Organizacional:

- El desarrollo de estrategias de comunicación.
- Generar habilidades para la motivación en los equipos de trabajo.

# Conclusiones

---

Una vez analizados los conceptos a lo largo de los capítulos del marco teórico así como de las estrategias mencionadas en el marco metodológico, es posible señalar que para alcanzar el objetivo general planteado, el cual consiste en *Analizar qué factores de la Cultura Organizacional impactan en la gestión del Cambio Organizacional, en el proceso de transición a partir del cambio de directivo del Jardín de Niños Benito Juárez* y establecer una propuesta la cual posteriormente permita mejorar la cultura organizacional.

Es posible que algunos conceptos y estrategias serán más difíciles de implantar que otras, por ejemplo, se considera que una de las estrategias más difíciles de desarrollar será integrar a todo el personal del colegiado incluyendo al personal de apoyo a la educación para que forme equipo con el personal administrativo y docente del plantel con la finalidad de enfocarse y esforzarse por alcanzar los mismos objetivos y hacer a un lado dogmas personales.

Si bien en los resultados se ha logrado categorizar el Tipo de Cultura Organizacional que posee el Jardín de Niños “Benito Juárez” planteado en la hipótesis, se ha detectado que la Comunicación impacta directamente en el proceso de Gestión del Cambio. Tomando en cuenta que la comunicación es el proceso más importante que se da en cualquier situación de relación interpersonal; toda conducta en una interacción es una comunicación, y es imposible no comunicar. En especial cuando

hablamos de una organización que debe coordinarse entre sí con el fin de lograr unos objetivos establecidos.

La Comunicación Interna (dirigida a los integrantes de la organización), cuya función principal es contribuir a la creación de beneficios económicos, generando buenas relaciones entre todos los departamentos y empleados, intentando al mismo tiempo conseguir equilibrar los objetivos de la organización con los individuales.

En el trayecto de la comunicación interna surgen problemas, barreras que dificultan la comunicación efectiva. Éstas pueden ser:

- Barreras físicas: se producen en el ambiente físico en el que se desarrolla la comunicación (un ruido fuerte o la disposición de los espacios de trabajo, por ejemplo). Las características del entorno físico en el que trabajan las personas determinan las posibilidades, tipos y calidad de sus comunicaciones.
- Barreras personales: por el hecho de que los participantes en la comunicación tienen sus propias personalidades, valores, prejuicios y emociones. En el ámbito laboral son frecuentes este tipo de barreras, tanto entre personas de distinto nivel jerárquico como del mismo nivel, ya que cada persona tiende a percibir la realidad de forma distinta. Algunos fallos que se cometen habitualmente son: no prestar atención al interlocutor, no saber o

no querer practicar la escucha activa, o adelantarse a lo que la otra persona quiere expresar y no dejarle terminar.

- Barreras semánticas: por la incorrecta interpretación de los símbolos (las palabras) empleados en el mensaje. Para evitarlas, el emisor debería ponerse en el lugar del receptor a la hora de codificarlo. Estas barreras y las anteriores, deberían ser tenidas muy en cuenta en el mundo actual del trabajo, donde, por diversos fenómenos de índole social, económica y política, la fuerza laboral de las organizaciones se caracteriza por la diversidad cultural.

Según el artículo “La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones” menciona que, los puntos fundamentales para tener en cuenta para el éxito de la comunicación interna son los siguientes:

- La alta dirección tiene que comprometerse, implicarse y liderar esta filosofía.
- La comunicación interna debe ser una responsabilidad compartida por todos y estar al servicio de los objetivos y estrategias de la organización.
- Implementar un plan estratégico de comunicación interna que potencie la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Cuando hablamos de la comunicación al interior de las empresas, podemos mencionar los tres tipos, en función de las características y las técnicas empleadas

para su mejor provecho: la comunicación vertical descendente, la vertical ascendente y la horizontal.

- La comunicación vertical descendente es la que parte de la dirección hacia los demás niveles jerárquicos. Su contenido consiste en toda la información que ayude a los empleados a comprender mejor su propia función y la de sus compañeros, que aumente su motivación e identificación con la organización y que permita regular su conducta.

A pesar de los múltiples beneficios que comporta, puede presentar problemas, como en aquellas situaciones de sobrecarga o distorsión de la información, incapacidad de los mandos intermedios para transmitir correctamente una información a un subordinado. En este sentido, una herramienta que se puede utilizar para evitar estos problemas son las reuniones, la forma más empleada y útil para transmitir (y al mismo tiempo, recoger) información. En función de las causas que originen la reunión, se pueden diferenciar diversos tipos tales como: de información simple (para exponer información sobre algún aspecto organizativo importante), de contra-información (para combatir algún rumor), de feed-back (para retroalimentar una información ascendente), de "briefing" (para acometer algún proyecto concreto), etc.

- La comunicación vertical ascendente es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica, hacia la dirección. Entre sus ventajas está el permitir

conocer el clima laboral; facilitar la integración de los empleados al sentir que participan en la toma de decisiones, aumentando su compromiso con la empresa; fomentar la creatividad de los empleados obteniendo mayores niveles de calidad en los productos y/o servicios y en la calidad de vida laboral de los trabajadores.

También se presentan problemas: existen menos canales de comunicación ascendente formalmente establecidos que descendente; si no existe cultura de comunicación en la empresa, los empleados pueden no atreverse a comunicarse con sus superiores, por temor a las reacciones de éstos o porque no creen que la información que pueden transmitir resulte de utilidad. Algunos directivos no reciben de buenas maneras las críticas, no soportan que se cuestionen sus órdenes, o mantienen las distancias con sus subordinados haciendo que la comunicación sea unidireccional.

Algunas herramientas que pueden emplearse son para paliar estas dificultades pueden ser los círculos de calidad, que son pequeños grupos de trabajadores que se reúnen voluntaria y periódicamente para tratar sobre algún problema de calidad en su trabajo que hayan identificado

- La comunicación horizontal se produce entre empleados que pertenecen al mismo nivel jerárquico. Su función principal es coordinar a los distintos empleados, grupos o departamentos del mismo nivel, evitando



malentendidos, duplicación de tareas o esfuerzos innecesarios y fomentando la cooperación y el espíritu de equipo.

Este tipo de comunicación suele darse con mayor frecuencia que la vertical, pues los empleados sienten mayor confianza con los compañeros de su mismo nivel que con superiores y subordinados.

Al ir directamente dirigida al destinatario, se acortan los tiempos de transmisión, pero esta ventaja puede ser a su vez fuente de conflicto si la comunicación horizontal no está formalizada por la organización y no respeta la jerarquía establecida al transmitir la información.

Algunas herramientas que podemos utilizar son las visitas a departamentos de las personas que ya forman parte de la empresa y de nuevas incorporaciones, para obtener una visión completa de la organización, facilitando su integración en la misma. Los seminarios informativos/formativos suelen facilitar información que resulta valiosa para la labor de otros trabajadores u otros departamentos. Asimismo, los grupos de estudio son empleados con el fin de investigar intensamente un tema de interés común a los integrantes, fomentando la cooperación, capacidad de trabajar en equipo y búsqueda de soluciones).

No debemos dejar de comentar la importancia de la comunicación directa o "cara a cara", dadas las mayores ventajas a nivel emocional o afectivo que representa. Ésta podría considerarse la forma de comunicación más rica, al incluir tanto la comunicación verbal como la no verbal (gestos, movimientos, cualidades de la voz.), así como por ofrecer una retroalimentación inmediata (del interlocutor). (Marian Jaén Díaz, 2006)

Para el colegiado es fundamental es atender la propuesta realizada y fortalecer la comunicación interna, posiblemente será necesario ser apoyados por una consultoría que nos apoye a trabajar en las debilidades que como organización no nos permiten comunicarnos asertivamente. Considero que al término de este ciclo escolar 2021 – 2022 se logre avanzar considerablemente y consolidarnos como un colectivo encaminado y fusionado para el logro de los objetivos planteados en el Programa Escolar de Mejora Continua.

# Bibliografía

---

Baer, Fensterheim, (1997). Diccionario de las Ciencias de la Educación. México: Editorial Santillana.

Programa de Estudios Preescolar, (2011.) Secretaria de Educación Pública.

<https://es.unesco.org/node/297741> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

[www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org) Banco Mundial

<https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

<https://www.unicef.org/es> United Nations Children's Fund.

<https://www.iadb.org/es> Banco Interamericano de Desarrollo

<https://www.cepal.org/es> Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

<http://pnd.gob.mx/> Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Acosta R., C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, núm. 11, 13.

Acosta R., C. A. (09 de 09 de 2021). *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf>

Agüero, J. O. (3 de octubre de 2018). *TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN: UN CAMPO FRAGMENTADO Y MULTIFACÉTICO*. . Obtenido de Revista Científica "Visión de Futuro": <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935466001>> |

Aguirre, Á. (2004). *La Cultura de las organizaciones*.

Allaire Y. y Firsirotu. (1984). Teorías sobre la Cultura Organizacional. Legis editores.

Alvarado. (2006). Metamorfosis de la concepcion del Cambio Organizacional en el nuevo institucionalismo. *Portal de Revistas Científicas y Arbitradas de la UNAM* , 219.

Álvarez, A. B. (2000). *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración*.

- Angie Paola Montaña Rey, Germán Alonso Torres Reyes. (2015). *Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Biblioteca digital de ILCE*. (1 de noviembre de 2018). Obtenido de [http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen3/ciencia3/161/html/sec\\_20.html](http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen3/ciencia3/161/html/sec_20.html)
- Blutman, G. (2001). El modelo burocrático inacabado después de las reformas de los 90: ¿Funcionarios, gerentes o sobrevivientes? *Revista venezolana de Gerencia*.
- Castillo, R. M. (2008). *Teoría Organizacional*. Obtenido de <https://www.scribd.com/document/351636666/Teoria-Organizacional-Esther-Polanco>
- Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Mc Graw Hill.
- Cisternas, M. S. (2000). *Derecho a la Educación: Marco Jurídico y Justiciabilidad*.
- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y. *Revista de educación*.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice-Hall.
- Fuentes-Sordo, O. E. (2015). *La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación*. Obtenido de VARONA [en línea]: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360643422005>
- Gentili, P. (2005). *Políticas de privatización, espacio público y educación en América Latina*. Buenos Aires/ Argentina: CLACSO.
- Gobernación, S. d. (s.f.). Programa Sectorial de Educación 2020-2024.
- Gobernación, S. d. (s.f.). *PROGRAMA SECTORIAL DERIVADO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2019-2024*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5596202&fecha=06/07/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5596202&fecha=06/07/2020)
- Goleman, D. (2002). *Inteligencia Emocional*. Kairos.
- Hernández, E. P. (2015). *Gestión de Cambio Organizacional*. UNIVERSIDAD DE PAMPLONA-. Facultad de Estudios a Distancia.

- Maldonado, A. (2000). Los organismos internacionales y la educación en México. El caso de la educación superior y el Banco Mundial. *Perfiles Educativos*.
- Maldonado, A. (2000). *Scielo*. Recuperado el 23 de Enero de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982000000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982000000100004&lng=es&tlng=es).
- Maldonado, A. (2000). *Scielo*. Recuperado el 7 de febrero de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982000000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982000000100004&lng=es&tlng=es).
- Maria Teresa González. (2003). Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos. Madrid: Pearson.
- Marian Jaén Díaz, L. L. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*.
- Martha Melizza Ordóñez Díaz, B. J. (2018). Influencia de los organismos internacionales en las reformas educativas de Latinoamérica . *Educacion y Ciudad*, 103-104.
- Mintzber, H. (1991). *Sobre las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Noya, J. C. (2018). *Organizational Culture Assessment Instrument*. Lima, Perú: Universidad de Lima. Obtenido de [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/5868/Cerpa\\_Noya\\_Jimena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/5868/Cerpa_Noya_Jimena.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ouchi, W. a. (1983). *Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance*. *Administrative Science Quarterly*.
- Punina, Á. P. (s.f.). *Redalyc*. Obtenido de Medición de la Cultura Organizacional: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788007/html/index.html>
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 35-52.
- Salazar, A. m. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional segun Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador Venezolano*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Sallán, J. G. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educación*.

- Sánchez, J. M. (2002). *Cultura Organizacional y Centro Educativo*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Schein, E. (s.f.).
- Schein, E. (1988). *Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona: Olaza & Janes.
- Schein, E. (1994). *La tecnología de la información y la corporación de la década de 1990*. Oxford University Press.
- Schein, E. (2013). *Career Anchors*.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. Plaza & Janes.
- Schellenberg, J. (1985). *Los fundadores de la psicología social*. Madrid: Alianza Editorial.
- sep.gob. (2013). Obtenido de Programa Sectorial de Educación:  
([http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA\\_SECTORIAL\\_DE\\_EDUCACION\\_2013\\_2018\\_WEB.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf))
- Weber, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism by Max Weber*. American Studies at the University of Virginia.
- Española, D. d. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es>
- Gajardo, M. (1999). *Reformas Educativas en America Latina. Balance de una década*. Obtenido de [http://www.opech.cl/bibliografico/calidad\\_equidad/Reformas\\_educativas\\_balance\\_de\\_cada\\_PREAL.pdf](http://www.opech.cl/bibliografico/calidad_equidad/Reformas_educativas_balance_de_cada_PREAL.pdf)
- Gutiérrez, G. (2002). *La búsqueda de la calidad y de la equidad en los sistemas educativos en la región latinoamericana*. Obtenido de [http://www.opech.cl/bibliografico/calidad\\_equidad/Reformas\\_educativas\\_balance\\_de\\_cada\\_PREAL.pdf](http://www.opech.cl/bibliografico/calidad_equidad/Reformas_educativas_balance_de_cada_PREAL.pdf)
- Herrera, M. C. (20 de julio de 2020). *LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y SU IMPACTO EN EL SISTEMA EDUCATIVO COLOMBIANO. UNA MIRADA DESDE LOS PLANES DE DESARROLLO 1970-2002*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1051/105117734008>
- Rubiano, B. (2016). *La educación en Colombia: dinámica del mercado y la globalización*.
- Vargas, F. (2009). *Competencias clave y aprendizaje permanente: tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe*. Obtenido de

[http://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1783/Competencias  
%20Conceptos%20clave-F-Vargas.pdf?sequence=1](http://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1783/Competencias%20Conceptos%20clave-F-Vargas.pdf?sequence=1)

# Anexos

---

## Anexo 1

### PRIMERA APROXIMACIÓN AL ESTADO DEL ARTE

El objetivo del presente estado del arte es analizar lo que comúnmente es conocido como "cultura organizacional". En muy corto plazo, el estado del arte se convirtió en el mayor interés de muchos investigadores de las organizaciones, por analizarlas a partir de sus culturas, pues se percataron de que esta estaba allí desde siempre, este interés surge principalmente desde el milagro japonés, el crecimiento económico e industrial de otros países asiáticos y los éxitos de algunas grandes empresas norteamericanas.

La cultura se considera la característica básica de una sociedad, el fruto de importantes cantidades de experiencias compartidas en un colectivo, el reflejo de factores profundos de la personalidad, el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que existen en la organización, por lo que podemos deducir entonces que dentro de una cultura podemos encontrar varias subculturas. Todo lo mencionado antes, surge precisamente de la necesidad de buscar un paradigma interpretativo que más que amplíe, clarifique a la comprensión de la realidad de las organizaciones y poder



distinguir las variables que revelan la diferencia entre excelencia y mediocridad. Toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprometidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la organización, pues toda organización a partir de sus raíces construye su propia personalidad y su propio lenguaje, creando así micro sociedades dentro de cada organización. Existe gran diversidad de culturas, las mejores pueden definirse por su potencia: existencia de una cultura fuerte, bien arraigada y uniforme, por esto se puede afirmar que la cultura organizacional es uno de los elementos claves para el logro del éxito de las empresas.

Las organizaciones surgen con varias finalidades, para ser aprendidas y a medida de esto ir evolucionando con nuevas experiencias, otra finalidad es no solo ser percibidas como un registro histórico de los éxitos y fracasos que se obtienen durante su inicio y desarrollo, sino también, por las consecuencias dirigidas en las actividades fundamentales de dicha organización.

Dentro de cada organización hay prácticas que reflejan que la cultura es aprendida, como las diferentes formas de pensar y actuar que no solo son adquiridas por un individuo, sino también que pueden ser enseñadas y compartidas por grupos de individuos que integran organizaciones con objetivos y fines diferentes, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de aprendizaje continuo.

A medida que avanza el mundo, que se van cambiando los modelos y sistemas desde diferentes ámbitos y que se generan esquemas de desarrollo más enfocados a la sustentabilidad y sostenibilidad, se observan premisas que permanecen: la primera es que el cambio hace parte del diario vivir del hombre y es ineludible, y la segunda es que por muy altos los niveles que se alcancen o se perfeccionen es posible mejorar más y más cada día. Sí estas premisas se aplican a las organizaciones, es posible que puedan sobrevivir y permanecer a las distintas fuerzas que van y vienen en el continuo devenir del tiempo. Apropiarse del concepto que es posible mejorar lo que se hace, ha sido una característica de las personas exitosas que han realizado contribuciones valiosas a la humanidad, y este modo de vida puede ser aplicado a las organizaciones para el crecimiento y desarrollo, así como para su cambio permanente que dará como resultado el éxito.

Los cambios organizacionales y de comportamiento tienen lugar mediante procesos de facilitación de aprendizaje colectivo y común en el que se intercambian pensamientos, acciones, reflexiones y decisiones entre el promotor del cambio y el personal clave de la institución. Aquí el cambio de conducta lleva al cambio organizacional. Esto trae como consecuencia que el cambio es un resultado del aprendizaje, involucramiento y compromiso de los actores del sistema organizacional.

Esto en el marco de una estrategia basada en el conocimiento, la información y el aprendizaje (Bañegil, 2006, p. 74) que permiten valorar la creación del conocimiento y enfatizar la creación de capacidades de la organización, considerando el entorno competitivo, y lograr la unión del capital intelectual, la administración del conocimiento y la comunicación, para acelerar el cambio en una organización

Concluyendo con los aprendizajes obtenidos y lo ya mencionado anteriormente, hay que agregar que un sistema tan complejo como lo es una organización educativa en constante esfuerzo de adaptación a su entorno, todo es susceptible de ser cambiado y mejorado continuamente si desea mantenerse en el mercado y crecer, además hay que resaltar y dejar claro que en el ámbito empresarial las creencias y valores que sustentan las estructuras y procesos se han de ir transformando continuamente.

## Anexo 2



Universidad Pedagógica Nacional

Unidad 096

Norte

Jardín de Niños “Benito Juárez”

Por favor responda de acuerdo con su opinión actual en la institución. Es importante que sus respuestas sean totalmente honestas, la información será estrictamente confidencial.

Marque con una X la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala del 1 al 5 como se muestra a continuación.

Nunca	Ocasional	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

Dimensión	Características	1	2	3	4	5
Valores	1. El plantel donde realiza su labor educativa fomenta la innovación.					
	2. El plantel promueve el trabajo colaborativo.					
	3. Para el plantel lo más importante es el logro de los objetivos planteados en el PEMC.					
Creencias	4. Cree que para un desarrollo profesional en el plantel depende de influencia interna.					

	5. Cree que el salario que percibe por su labor es el adecuado.					
	6. Cree que le suministran los elementos y materiales necesarios para desarrollar su labor.					
<b>Clima</b>	7. Percibe que el plantel le permite desarrollarse profesionalmente.					
	8. Percibe un ambiente colaborativo en el plantel.					
	9. Percibe tener autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su labor.					
<b>Normas</b>	10. Existe claridad en los horarios y roles en el plantel.					
	11. Existe una norma respecto a la presentación personal.					
	12. Considera justas las sanciones aplicadas ante una falta.					
<b>Símbolos</b>	13. Me siento orgulloso de trabajar en mi plantel.					
	14. Mi organización me motiva a dar lo mejor de mí.					
	15. Me siento motivado para aportar más allá de las responsabilidades formales de mi puesto.					

### Anexo 3



## PERFIL DE LAS RESPUESTAS

