



Acción directiva y la cultura organizacional de las escuelas de la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC) municipio Maracaibo

MENDOZA DE LORBES, María Antonia

*Universidad Católica Cecilio Acosta
Facultad de Filosofía y Teología
amendoza@unica.edu.ve*

Resumen

El objeto de estudio lo constituyó el análisis de la acción directiva existente en el contexto de la cultura organizacional de las instituciones educativas católicas del municipio Maracaibo. Se fundamentó teóricamente en los aportes de Arias y Heredia (1999), Stoner, Freeman y Gilbert (1996), Robbins (1998), Chiavenato (1998) y del documento eclesial Concilio Vaticano II, porque ellos caracterizan la filosofía directiva y las políticas para el aprendizaje y el mantenimiento de la cultura. Los resultados de la primera variable, acción directiva, comprobaron la coexistencia de las teorías directivas X, Y, y Z-ZO, lo cual indicó un modelo ecléctico de organizaciones orgánicas y mecánicas. Igualmente, se identificó en la segunda variable la presencia de los elementos que definen la cultura organizacional. El proyecto se desarrolló en el período comprendido entre 2000-2003.

Palabras clave: Acción directiva, cultura organizacional, instituciones educativas católicas.

Directive action and organizacional culture in schools belonging to the Venezuelan Association for Catholic Education (AVEC) in Maracaibo Municipality

Abstract

The objective proponed in this study was to analyze existing directive action in the context of organizational culture in Catholic educational institutions in Maracaibo Municipality. The study was based principally on studies by Arias and Heredia (1999), Stoner, Freeman and Gilbert (1996), Robbins (1998), Chiavenato (1998) and the Vatican II Ecclesiastical Council document since they characterize the directive philosophy and policies in relation to learning and the maintenance of culture. The results of the first variable, directive action, proved the coexistence of directive theories X, Y, and Z-ZO, which indicated an eclectic model of organic and mechanical organizations. In the same manner, the second variable allowed for the identification of the presence of elements that define organizational cultural. The study was undertaken over the period 2000-2003.

Key words: Directive action, organizational culture, Catholic educational institutions.

Introducción

El municipio Maracaibo cuenta con instituciones educativas católicas, mediante las cuales se imparte una formación fundamentada en los principios de la Iglesia Católica, con una cultura específica definida en los documentos del Concilio Vaticano II (1966), Medellín (1968), Puebla (1979), Santo Domingo (1992) y el Proyecto Educativo de la Asociación Venezolana de Educación Católica (a partir de ahora AVEC) (1999). Por eso, es necesario que el personal directivo se identifique con el sistema de valores y creencias de los aludidos centros. Es decir, se requiere que su gestión se oriente hacia los referidos principios.

Esta investigación tiene como objetivo el análisis de la acción gerencial existente en el contexto de la cultura organizacional de las instituciones educativas católicas, adscritas a AVEC.

La escuela se abordó desde la perspectiva de la cultura organizacional, la manera como ésta se creó, se mantiene, se aprende o

se modifica, y el modo como contribuye con la calidad de la actuación del personal.

Igualmente, esta investigación consideró la estructura general de la acción desde la esfera simbólica o cultural, donde el quehacer del directivo lo define la perspectiva que éste posea sobre la naturaleza humana, con base en las teorías directivas X, Y, Z, Z-O, para determinar de esta manera el modelo de organización y la transmisión de la cultura propia de cada plantel.

1. Planteamiento del Problema

Un director tiene, entre sus funciones, ayudar al personal y a las organizaciones al logro de sus objetivos de una manera siempre ética y socialmente responsable. Al mismo tiempo, encara numerosos retos derivados de la propia organización, las necesidades de los empleados y la realidad social circundante. Para Bolman y Deal (1995), el mundo de la mayoría de los directivos es difícil, ambiguo, lleno de dilemas y paradojas, presiones políticas y compromisos. En este ambiente, se experimentan mayores frustraciones que crecimiento, logros o triunfos.

De esa manera, ante los desafíos de la organización, las expectativas del personal y el entorno social, el gerente debe adoptar una cantidad de roles interpersonales, entre los cuales destaca el de dirección, relacionado con otros como el de planificación, organización y control.

Igualmente, Pérez (1999) señala que el mundo cambia y la humanidad vive transformándose. Asimismo, el fenómeno más relevante e incuestionable actualmente de estas modificaciones es la globalización, la cual expresa la ruptura de lo local y la mundialización de las actividades del hombre en el orden social, económico, político y cultural.

El precitado autor estima que la productividad globalizada se fundamenta en la competitividad extrema, lo que conduce al individualismo y al fomento de la selectividad de los más fuertes del mercado, donde el sentido del hombre como compañero no existe.

El prototipo del individuo es el asocial, se establece el relativismo moral del “todo vale” si permite lograr los objetivos, o sólo tiene valor lo que genera productividad. En definitiva, agrega el autor, todo se convierte en mercancía, incluso las personas.

Esto incide significativamente en la cultura de las organizaciones y, en consecuencia, en la forma de gerenciarlas.

En ese contexto organizacional, la Iglesia Católica, como comunidad de creyentes, se hace presente en el seno del pluralismo cultural de la sociedad, mediante centros educativos propios, escuelas católicas fundamentadas en una concepción cristiana del hombre, la vida y el mundo.

Estas organizaciones poseen una cultura particular, signada por su visión misionera. A tal respecto, el documento del Consejo Episcopal Latinoamericano de Medellín (1968) define la misión de las escuelas católicas como una opción educativa evangélica y de calidad, que humanice y libere, totalmente ética, cristiana y con vocación de cambio. En tanto, la III y IV conferencias generales del Episcopado Latinoamericano Puebla (1979) y Santo Domingo (1992) reafirman lo expresado en Medellín sobre la importancia de la escuela católica y la nueva evangelización fundamentada en una cultura antropológica cristiana que implica la apertura del ser humano hacia Dios, sus hermanos y el mundo.

Por consiguiente, cada directivo de las instituciones católicas debe desarrollar su acción gerencial por medio de la generación de calidad, libertad, justicia y autenticidad, que representan los valores sobre los cuales se sustentan esos centros. A la vez, tiene que abrirse a procesos de aceptación de la cultura organizacional de las escuelas católicas que dirigen, para facilitar la transformación académica, humanística y evangélica llevada a cabo en los planteles.

No obstante, de acuerdo con un estudio FODA aplicado por la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC, 1999) a los centros asociados, donde también participaron los directivos de los colegios del municipio Maracaibo, se destacaron las siguientes debilidades: escasa participación laical en los niveles directivos y gerenciales de la AVEC, deficiencia en la formación cristiana de

los seculares en todos los niveles, cargos directivos ad honórem en las seccionales, apatía en algunos directivos de seccional respecto a proyectos y programas AVEC, ausencia a veces de la dimensión social y eclesial en el Proyecto Educativo de los centros, organización de AVEC no suficientemente actualizada, falta de claridad en un significativo número de directivos en cuanto a las prioridades educativas y pastorales, resistencia al cambio de muchos directores, concepción de las organizaciones demasiado jerarquizada y rígida, pocos canales de comunicación entre AVEC y sus centros y paralelismo entre lo pastoral y educativo-institucional.

Siguiendo el análisis, las amenazas detectadas fueron las que siguen: pérdida de la visión integral y holística de lo educativo, ausencia de una adecuada planificación e implementación de las reformas educativas, rechazo inmotivado por parte de muchos directivos de los nuevos planteamientos educativos, resistencia generalizada al cambio, cierta tendencia eclesial - en algunos sectores- al replegamiento conservador, influencia negativa de los medios de comunicación social, pérdida progresiva de los valores fundamentales o su inversión, invasión de modelos culturales extranjeros y apatía de la comunidad a la problemática social, entre otros.

En resumen, según las investigaciones de la AVEC (1999), el problema de los colegios católicos se presenta en tres niveles, a saber: el organizacional, el directivo y el cultural religioso-educativo. De ellos, el primero se manifiesta en la jerarquización y rigidez de los organigramas; el segundo, en la resistencia al cambio de algunos directores; y el tercero, en pocos indicadores que avalen la escuela como comunidad cristiana.

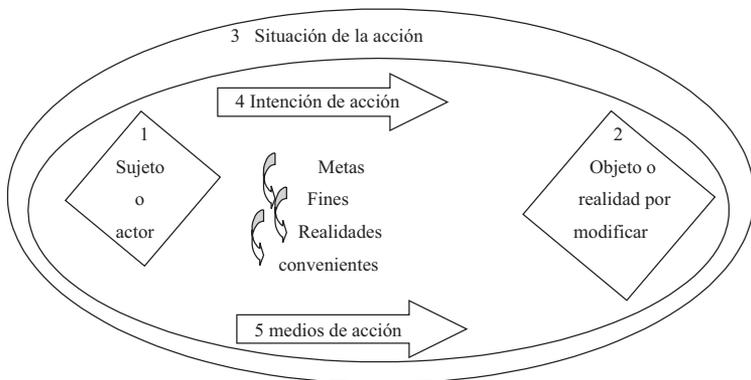
2. Formulación Teórica

Acción Directiva

La acción puede concebirse como la modificación intencional de una realidad, sobre las bases de un conjunto de fines, valores, creencias y medios, en el marco de una situación analizable según factores personales, sociables y culturales (Parson, 1952). De igual manera, Parsons (1952) suministra un esquema conceptual

de la acción, a saber: a) un agente o un actor; b) un objeto de acción al cual se orienta el proceso; c) una situación inicial que difiera en uno o más aspectos importantes, de la finalidad a la cual tiende la acción; d) unas intenciones de acción, asociadas a metas, fines o realidades deseadas, consideradas como convenientes; e) unos medios de acción o secuencias operativas adoptados por el actor para modificar el objeto de la acción en la realidad, el cual ha sido definido según las intenciones. Dentro del área de control del actor; los medios deben hallarse sujetos de alguna manera a la influencia de un determinado factor selectivo y dependiente, cuyo conocimiento es necesario para la comprensión del desarrollo concreto de la acción. Este proceso se representa a continuación:

Figura 1
Esquema conceptual de la acción de Parsons (1952),
elaborado por la autora de este trabajo (2002)



A esta investigación, se integra la teoría de la acción, porque el objeto examinado pertenece a un conjunto epistémico fundamentado en normas, valores y presuposiciones. Por lo tanto, la acción del directivo puede estar incluida en estos mismos componentes, expresado de la siguiente forma: a) el actor o sujeto de la acción lo representa el directivo de las escuelas católicas; b) el objeto de la acción o realidad sujeta a modificación es la cultura organiza-

cional de los referidos colegios; c) la situación de acción la constituyen los desafíos externos e internos, donde se encuentran inmersos los centros católicos y su respectiva cultura; d) las interacciones de acciones consideradas como convenientes son la misión, la visión y las teorías gerenciales presentes en la cultura de los institutos educativos católicos, e) los medios de acción son indicados según la conveniencia de acción, a saber: si la intención es el aprendizaje de la cultura, se implementan mecanismos que inculquen los elementos de ésta, en sus diversas formas: mitos, metáforas, etc.; si conviene mantener la cultura, se ejecutan métodos de selección, modelaje del superior y la socialización; si lo que se pretende es fortalecer la cultura, se aplican las políticas de desarrollo y mantenimiento y, por último, si la intención es el cambio de cultura, se emplean modelos cónsonos con sus estrategias.

Para Lúquez, P., Reyes, M. y Sansevero, I. (2002) a partir de la teoría de la acción, es posible prever diferentes orientaciones de una misma acción, dependiendo de los rasgos que diferencian el escenario de la acción.

Los niveles situacionales son, por tanto, elementos funcionales considerados esencialmente en tres grupos y en orden a los cuales varía la estructura general de la acción. Esos niveles son: 1) la esfera personal del actor; 2) la esfera social y 3) la esfera cultural.

Para los fines de este estudio y en atención al nivel situacional asociado con la cultura organizacional de los colegios católicos, el análisis de la estructura general de la acción se circunscribió a la esfera simbólica o cultural.

Para Múch y García (2002), la dirección también es llamada ejecución, comando o liderazgo. Por otra parte, la acción directiva, según Burt K. Scanlan, citado por los anteriores autores, la definen como "... la coordinación del esfuerzo común de los miembros de la organización para alcanzar las metas de la empresa" (p. 147).

En esa línea, Arias y Heredia (1999) establecen que, para lograr tal coordinación, es preciso diseñar las políticas que se gestionarán desde las perspectivas del directivo sobre la naturaleza humana.

Es decir, las políticas, las normas de acción y los procedimientos de la organización se basarán en las expectativas del directivo sobre el comportamiento humano por la aplicación de las teorías administrativas tales como; X, Y, Z y Z-O, que caracterizan el modelo organizacional, esto se explica más adelante.

En razón de lo anterior, y siguiendo con Múch y García la dirección es una función trascendental, cuya importancia se manifiesta en los siguientes aspectos: (1) pone en marcha los lineamientos asentados durante la planificación y la organización; (2) por medio de ella, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional y (3) la dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, como consecuencia, en la productividad.

Asimismo, continuando con los autores antes señalados se crean los principios de la dirección, a saber: (1) de la armonía del objetivo o coordinación de intereses, (2) de la impersonalidad de mando; (3) de la supervisión directa, y (4) otros.

Prosiguiendo con la idea originaria acerca de las expectativas del director sobre el comportamiento humano, Arias y Heredia (1999) explican dos corrientes: la primera piensa que el ser humano es bueno, responsable y bondadoso por su propia índole (corriente optimista) y, la segunda, denominada pesimista, proclama que el hombre es perezoso, irresponsable y malo por naturaleza.

Asimismo, según los precitados autores, las políticas son generadas por la filosofía de la organización. A ello obedece que se expongan las teorías directivas a partir de la filosofía, porque esta constituye las creencias, suposiciones y manera de visualizar la vida, los problemas y oportunidades inherentes, así como los valores y la propia misión; es una manera de dar sentido y significado a las acciones individuales y colectivas.

En consecuencia, cada directivo y cada empresa construyen su propio sistema de pensamiento fundamentado en sus decisiones y acciones y la filosofía se constituye en un componente vital de la cultura.

Del mismo modo, las organizaciones se diseñan según las teorías que predominan; se utilizan varios principios y presupuestos que configuran la manera como se administran las organizaciones y sus recursos.

El empleo de estos principios determina los condicionamientos del comportamiento humano que deben prevalecer en las empresas y ante los cuales los directivos tienen sus propias percepciones.

Filosofía Directiva

Sobre la base del análisis mencionado, a continuación se expone la filosofía gerencial. Los autores Arias y Heredia (1999) sostienen las siguientes teorías: la teoría “X” y la teoría “Y” de McGregor. La teoría X considera los siguientes supuestos, políticas y expectativas:

Supuestos: (a) a las personas no les gusta trabajar, (b) la gente trabaja sólo por dinero y (c) la gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Políticas: (a) hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas; (b) vigilar de cerca y establecer controles estrechos y (c) fijar reglas y sistemas rutinarios.

Expectativas: (a) controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han pautado.

Siguiendo con la explicación de la teoría Y de MacGregor, Arias y Heredia (1999) parten de:

Supuestos: (a) la gente tiene iniciativa y es responsable; (b) quiere ayudar a lograr los objetivos que considera valiosos; (c) es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección y (d) posee más habilidades que las que emplea en la actualidad.

Políticas: (a) crear un ambiente propicio para que los empleados contribuyan con todo su potencial a la organización; (b) los empleados han de participar en las decisiones; (c) el jefe debe empujarse en que sus colaboradores amplíen sus áreas de autocontrol y autodirección.

Expectativas: (a) la calidad de las decisiones y actuaciones mejorará las aportaciones de los empleados; (b) estos ejercerán sus potencialidades para el logro de los objetivos valiosos; (c) su satisfacción aumentará como resultado de su contribución.

En suma, la teoría Y propone un estilo de gerencia altamente participativo y democrático, fundamentado en valores humanos y sociales.

Ahora bien, William Ouchi, referido por Ponjuán (1998), tomando las teorías X y Y de MacGregor, formuló la teoría Z sustentada en el siguiente postulado: “cuando el factor de motivación se involucra en la organización los resultados cambian” (p. 125). La esencia de esta teoría es que se deben tener responsabilidades, pero también atribuciones, e insiste en el desarrollo de las habilidades interpersonales, necesarias para la toma de decisiones en grupo.

Ahora bien, de acuerdo con Arias y Heredia (1999), las empresas u organizaciones, a partir de la filosofía y los valores personales de sus miembros, van paulatinamente moldeándose básicamente en dos polaridades o modelos: mecanicistas y orgánicas. Ante una u otra tendencia, el directivo ejerce una acción que incide en la cultura organizacional de la empresa o institución, ya sea para aprenderla, mantenerla, fomentarla o modificarla.

Modelo Mecanicista

Aludiendo a Arias y Heredia (1999), las organizaciones se consideran máquinas que operan en un ambiente estable. Cada puesto o cargo es un engranaje de la misma; la toma de decisiones se centraliza. Los valores se reflejan en la estabilidad y la predicción, el orden, el control y el cumplimiento de los trámites. Cada procedimiento es cuidadosamente planeado, se enfatiza en la especialización de funciones y en la jerarquización de éstas. Su estructura es piramidal con numerosos niveles.

Asimismo, la comunicación resulta rigurosamente formal. Los controles son exigentes y las desviaciones se sancionan, cada departamento es responsable de una parte del proceso del servicio.

El ocupante del puesto sólo conoce lo relativo al mismo, perdiendo la noción de conjunto.

Este tipo de organizaciones se rigen por la estrategia X, cuyo estilo de administración es duro, rígido y autocrático. Además considera a las personas como instrumentos de producción, limitándose de hacer de sus miembros trabajadores que laboren dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planificados y teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

Modelo Orgánico

Desde la perspectiva del modelo orgánico en la concepción de Arias y Heredia (1999), las organizaciones se consideran seres vivos en constantes cambios, que operan en ambientes turbulentos para adaptarse y transformarlos. En vez de la estructura, toman primacía la misión y el proceso, los cuales son esenciales. Existe conciencia de las turbulencias del ambiente y de que la flexibilidad dentro de los límites vence las dificultades. Hay énfasis en la apertura, la confianza en la comunicación interpersonal y en la polivalencia.

En este tipo de instituciones no existen jerarquías tan marcadas, y se nota una tendencia a la estructura horizontal con pocos niveles. Su noción de trabajo se representa con múltiples facetas y tareas, las decisiones se toman por consenso y en equipos, sus planes son flexibles y la innovación y la atención al cliente constituyen dos aspectos vitales.

Ahora bien, de acuerdo a la percepción del directivo sobre la naturaleza humana, expresada en las teorías filosóficas: X; Z; Y y Z-O y considerando el modelo mecanicista u orgánico que caracterice a la organización, éste coordina el esfuerzo de su personal a través de la elaboración de las políticas de alimentación, de aplicación, de mantenimiento, de desarrollo y de control del recurso humano (RH).

Cultura Organizacional

Como se trata de analizar la acción directiva en el contexto de una cultura organizacional determinada, es indispensable que los

gerentes tomen en cuenta los elementos a ser aprendidos, mantenidos, fortalecidos o modificados por el personal con relación a la cultura de sus fundadores.

Definición de Cultura Organizacional

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) definen la cultura organizacional “como la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular” (p. 200).

Así, la cultura organizacional expresa la identidad y la forma de reaccionar de una organización, la manera en que sus miembros piensan, sienten y actúan.

Por lo tanto, transfiriendo las acepciones generales sobre la cultura a la variable estudiada, se evidencia que los elementos esenciales de toda cultura están presentes en las organizaciones. No obstante, conviene ahora considerar cómo se forma la cultura de una organización.

Formación de una Cultura

Para Robbins (1998), las costumbres actuales, las tradiciones y la manera global de hacer las cosas en la organización tienen su origen en lo que se ha hecho antes y el éxito se ha obtenido con esos esfuerzos. Es decir, la fuente última de la cultura institucional está en sus fundadores.

Corresponde a los directivos construir la cultura organizacional desde la concepción de sus fundadores y comprometerse con la trascendencia de la misión de tal manera que creen y mantengan una cultura y los valores, bases de su rentabilidad y compromiso social.

A tal efecto, Siliceo, Casares y González (1999) refieren que el director en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano es, en realidad, un constructor de la cultura organizacional, porque debe crear y promover sistemáticamente, en todo el

personal, lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y coherencias en las conductas; todo en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja.

Para ampliar los planteamientos hechos, se presenta a continuación una serie de elementos que definen e identifican la cultura en una organización determinada.

Elementos de la Cultura

Schein, citado por Stoner, Freeman y Gilbert (1996), identifica tres niveles o elementos fundamentales de la cultura organizacional: los artefactos, los valores adoptados y los supuestos básicos.

Artefactos

Los autores antes nombrados los conceptualizan como “el conjunto de cosas que definen una cultura, revelan de que se trata la cultura a quienes les presta atención; incluyen productos, servicios e incluso, patrones de conducta de los integrantes de la organización” (p. 201).

García y Dolan (1998) refieren que las actitudes preceden a la conducta, porque son consecuencias de los valores y normas anteriores, por tanto, las conductas son regidas por las reglas consensuadas.

Valores adoptados

Stoner y otros (1996) exponen que “los valores adoptados están referidos a los motivos o argumentos dados por las organizaciones para explicar, la manera como se hacen las cosas. Generalmente, su origen está en los fundadores de la cultura” (p. 201).

En ese sentido, los valores dicen algo de lo que la empresa es y de lo que quiere y debe ser, o sea, se habla de la misión y la visión. Por otro lado, los valores deben inculcarse a los miembros de las empresas para que éstos expresen la identidad particular de cada organización. Además, también los valores han de ser asimilados con el objeto de garantizar, tanto la identidad como la vivencia de las expectativas de la institución, grupos o empresas.

La acción directiva se orienta, entonces, hacia las siguientes tareas fundamentales: (1) guiar al grupo hacia una integración de relaciones y comportamientos internos y externos dentro de la escala de valores, creando o reforzando un sentido de pertenencia hacia la organización; (2) mantener una constante observación sobre la adecuación entre la escala de valores definida, los comportamientos cotidianos, los cambios que la organización experimenta y las nuevas situaciones externas, entre otras.

Supuestos Básicos

Según Shein, citado por Stoner y otros (1996), los supuestos básicos constituyen “las creencias que los integrantes de una organización dan por sentado. Es decir, en una empresa, la cultura dicta la manera indicada de hacer las cosas, muchas veces por medio de supuestos implícitos” (p.202).

En consonancia con lo anterior, García y Dolan (1998) expresan que las creencias “son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicar la realidad y que preceden a la configuración de los valores” (p.71).

Los directivos deben ser expertos en la difusión y protección de los valores organizacionales. En efecto, los valores se difunden por medios difusos y suaves, especialmente a través de los cuentos, los mitos, las leyendas y las metáforas. Y esos procedimientos son diferentes para cada empresa.

Ahora bien, los elementos antes señalados: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos, resultan fundamentales para que los directivos entiendan la cultura organizacional, porque constituyen una guía para la conducta diaria de los empleados, dirigiendo sus actos hacia la obtención de las metas de la organización.

No obstante, también es necesario establecer las características de la cultura organizacional para que el directivo tenga una percepción más clara sobre la cual desarrollar sus acciones y, al mismo tiempo, le sirvan de referencia para la evaluación de las organizaciones.

Características de la Cultura Organizacional

Con la referencia de Robbins (1998) y el apoyo de investigaciones recientes, se establecen las siguientes características principales de la cultura organizacional: (a) innovación y asunción de riesgos, el grado hasta el cual se estimula a los empleados a ser creadores y aceptar riesgos; (b) atención al detalle, el grado hasta donde se espera que los empleados evidencien exactitud, análisis y cuidado del detalle; (c) orientación a los resultados, el grado hasta donde la administración se focaliza en los productos, más que en los procesos y técnicas, entre otras.

En relación este aspecto, se establecen a continuación, las diferentes formas como se transmite y se aprende la cultura en las organizaciones.

Aprendizaje de la Cultura

Prosiguiendo con el autor arriba señalado, la cultura se transmite a los empleados de diversas maneras. Entre ellas se citan las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje. Todas ellas difunden significados a los miembros de las organizaciones y la identifican. Seguidamente se detallan:

Historias

Las narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de reglas, la gente pobre que llegó a ser millonaria, las reducciones en la fuerza de trabajo, la reubicación de empleados, entre otras, son historias que fijan el presente en el pasado, y generan explicaciones y dan legitimidad a las prácticas actuales.

Rituales

Se refieren a una serie de actos repetidos que expresan y afianzan los valores clave de la organización. Así mismo, estos ritos identifican las metas y a la gente de mayor importancia en la empresa. Los rituales se utilizan para la captación de personal, la

evaluación del desempeño y el reconocimiento a los empleados, entre otros. Todos estos actos se fundamentan en la adaptación de la conducta a las normas de las organizaciones.

Símbolos Materiales

Comprenden el conjunto de elementos materiales que sirven de indicadores y visualizadores de la cultura organizacional predominante en la empresa. Estos símbolos se exhiben en las instituciones, en los clubes, canchas deportivas y otros medios recreativos. Así también, los signos materiales determinan las diferencias de cargos cuando, por ejemplo, se asignan oficinas con muebles elegantes o sencillos, o se distribuyen espacios, estacionamientos para ejecutivos y uniformes, entre otros. De esta forma, se aprende la cultura organizacional a través de la observación de sus símbolos.

Lenguaje

Las organizaciones utilizan el lenguaje como medio de identificar a sus miembros. Al aprenderlo, los empleados son testigos de la aceptación de la cultura organizacional y de su conservación. De igual manera, con el tiempo, las empresas inventan voces de su exclusividad para describir equipos, oficinas, personal clave, clientes y otros.

Ahora bien, los directivos deben transmitir a los empleados la cultura de las organizaciones que regentan por medio de las historias de los fundadores, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje que les da identidad a las empresas.

Mantenimiento de la Cultura

Según Robbins (1998), tres fuerzas juegan un rol importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la administración superior y los métodos de socialización.

Con la selección se contratan las personas que tienen valores cónsonos, en esencia, con los de la organización. Además de con-

siderar los conocimientos, habilidades y capacidades de los aspirantes.

Las acciones de administración superior se refieren a los actos de los superiores que influyen grandemente en la cultura organizacional. La coherencia de su actuación hace que se establezcan normas que se filtren hacia abajo en las empresas.

La socialización se entiende como la ayuda que la organización proporciona a los nuevos empleados para que se adapten a su cultura.

Cambio de Cultura

Los autores Granel, Garaway y Malpica (1997), partiendo de la definición de cultura como el conjunto de valores, creencias y acciones que han resultado excelentes para una compañía, plantean que cuando la estrategia organizacional cambia, la cultura, que anteriormente habría servido de apoyo, puede convertirse en un freno. Por consiguiente, la gerencia efectiva de la cultura organizacional se ha considerado un elemento esencial en la implantación de una decisión estratégica.

En esa línea, cuando las organizaciones detectan la necesidad de cambiar la cultura, suele pensar en la mejor manera de explorar los valores de su gente y de influir sobre ella para sustituirla por los deseados y planificados por la gerencia para apoyar la estrategia.

La Acción Directiva en el Contexto de la Cultura Organizacional de las Instituciones Educativas Católicas

Las organizaciones se encuentran inmersas en un medio cultural del cual no pueden sustraerse y, al mismo tiempo, poseen su propia cultura interna, con un sistema dominante de creencias y valores puestos en prácticas que las afectan, y las instituciones católicas no escapan de ello.

En ese contexto se ubican las prenombradas instituciones educativas católicas de Maracaibo, las cuales por su carácter católico, poseen una serie de principios identificados con la Iglesia Católica que

les da sentido trascendental, con una cultura específica definida en los documentos del Concilio Vaticano II (1966), Medellín (1968), Puebla (1979), Santo Domingo (1992) y el Proyecto Educativo de la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC) (1999).

En ese sentido, los fines específicos que persigue la escuela católica se orientan a la cultura y la formación humana de la juventud, cuyo objetivo es crear un ambiente escolar animado por el espíritu evangélico de libertad y caridad.

Esos institutos cuentan, al igual que cualquier organización, con misión, visión, valores y objetivos propios de su naturaleza católica trascendental. Además, sus elementos culturales se identifican por sus rituales, historias de los Santos fundadores de los colegios, la práctica de los sacramentos, uniformes, escudos y otros.

En los centros educativos católicos, la acción directiva debe centrarse, entonces, en la constitución de un modelo de iglesia fiel al espíritu evangélico y a las enseñanzas del Concilio Vaticano II; es decir, una iglesia profética, comunitaria y testimonial.

En ese contexto, la acción directiva en los centros católicos debe transmitir, a sus miembros, su cultura preferentemente a través de las historias de los fundadores, los rituales de las oraciones, las celebraciones de los sacramentos, los símbolos, uniformes, escudos, estandartes, banderas y el empleo del lenguaje eclesial.

Sólo restaría, en este punto, considerar cuál es realmente la acción que ejercen los directivos de tales instituciones en relación con la cultura organizacional particular en la que se desenvuelven y regentan.

4. Análisis y Conclusiones

Los resultados obtenidos, permitieron formular las siguientes conclusiones:

Se evidenció, en las instituciones educativas católicas, la existencia de rasgos de la filosofía directiva X, Y, Z, Z-0, lo que identificó un modelo ecléctico de organizaciones mecánicas y orgánicas.

Se constató la presencia de los elementos que definen la cultura organizacional de los centros educativos católicos, a saber: los

patrones de conducta, la misión, la visión, los valores y el sistema de creencias. Igualmente, se confirmó que los aludidos elementos están fundamentados en lo establecido por el Concilio Vaticano II para este tipo de escuelas.

Para el aprendizaje de la cultura organizacional de los planteles católicos, la acción directiva que se aplicó se describe a través de las siguientes actividades:

- Enseñanza de la historia de los fundadores mediante narraciones.
- Realización de rituales en consonancia con la cultura de los prenombrados colegios. Estos rituales comprenden: oraciones y participación en los sacramentos, entre otros.
- Implementación de símbolos materiales que sirven de indicadores y visualizadores de la cultura propia de estos institutos, como escudos, uniformes, estandartes, banderas, imágenes y otros.
- Transmisión de la cultura por medio del lenguaje que refleja los valores en concordancia con la naturaleza de estos centros católicos.

Para el mantenimiento de la cultura organizacional de las instituciones educativas católicas, las acciones directivas ejecutadas se describen en seguida:

- Prácticas de selección del personal que posea valores cónsonos con la cultura del colegio católico.
- Contratación del recurso humano que establezcan relaciones de armonía con la institución católica.
- Coherencia en la conducta del directivo con los valores propios de los centros católicos, la cual sirve de modelaje para el personal.
- Información sobre la cultura organizacional de los planteles católicos a los nuevos empleado durante el proceso de selección.
- Prácticas del proceso de socialización a cada empleado durante el desarrollo de su carrera en la organización.

Con estas conclusiones pudieran favorecerse, preferentemente, la AVEC, sus directivos, docentes, alumnos y empleados, ya que reflejan su realidad gerencial.

Adicionalmente, se derivaron también de este trabajo las siguientes recomendaciones:

- Proponer a la AVEC la profundización del estudio realizado.
- Extender la investigación a los profesores, representantes, alumnos y egresados de los colegios católicos, ya que no se agota en los directivos.
- Reforzar las políticas de mantenimiento de RRHH, específicamente en los planes espontáneos, supletorios, recreativos, intercambios académicos con instituciones similares y seculares.
- Celebrar convenios de los institutos educativos católicos con universidades, para el desarrollo del personal.
- Hacer el seguimiento de la conducta de los egresados mediante estudios científicos, para la determinación del perfil definido por las escuelas católicas.
- Revisar periódicamente la misión, visión, valores y creencias según lo establecido por el Concilio Vaticano II, con la participación del personal, para adaptarlos a los signos de los tiempos, a pesar de que los centros educativos los tengan bien definidos.
- Actualizar los medios para el aprendizaje de las formas de la cultura, sus historias, rituales, símbolos y lenguaje, a través de nuevas tecnologías. Por ejemplo, la página web.
- Revisar las políticas de recursos humanos en los centros asociados, por parte de la AVEC.
- Promocionar la investigación en el capital humano de la AVEC.
- En vista que el estudio reveló las prácticas de selección y socialización, que se cumplen en los colegios investigados, se aconseja la creación del departamento de recursos humanos en las instituciones educativas católicas.

Referencias

- ABBAGNANO, N. (1986). *Diccionario de filosofía*. 3ª ed. México: FCE.
- ARIAS L.F. y Heredia, E.V. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 5º ed. México: Trillas.
- Asociación Venezolana de Educación Católica (1999). *Proyecto educativo*. Caracas: AVEC.
- Asociación Venezolana de Educación Católica (2001). *Boletín estadístico anual año 2000- 2001*. Caracas.
- BOLMAN, L. y DEAL, T. (1995). *Organización y Liderazgo*. México: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- CHIAVENATO, I. (1998b). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 4ª ed. Colombia: Mc Graw Hill.
- Consejo Episcopal Latinoamericano (1968). *Medellín. Conclusiones*. 6ª ed. Colombia: CELAM.
- Consejo Episcopal Latinoamericano (1979). *Puebla*. 2ª ed. Lima: CELAM.
- Consejo Episcopal Latinoamericano (1992). *Santo Domingo*. 7ª ed. Caracas: Trípode.
- Concilio Vaticano II (1966). *Documentos completos del Concilio Vaticano II* 5ª ed. España: Mensajero del Corazón de Jesús.
- GARCÍA, S. y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid. Edit. Mac Graw- Hill IESE.
- GRANELL. E., Garaway. D. y Malpica, C. (1997). *Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela*. Caracas: IESA.
- LÚQUEZ, P., Reyes, L. y Sansevero, I. (2002). *La Acción Docente y la construcción del conocimiento*. Telos. URBE, 4 (1), 43 -54.
- MÜCH, L. y GARCÍA, J. (2002). *Fundamentos de administración*. 7ª ed. México: Trillas.
- PARSONS, T. (1952). *Apuntes sobre las teorías de la acción*. Buenos Aires: Amorrortu.
- PÉREZ, A. (1999). *Educación en el tercer milenio*. Caracas: San Pablo.
- PONJUÁN, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones (principios, conceptos y aplicaciones)* Santiago Chile CECAPI Universidad de Chile.

MENDOZA DE LORBES, María Antonia

- ROBBINS, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*, Teoría y práctica. México: PHH Prentice Hall.
- SILICEO, A., CASARES A. y GONZÁLEZ, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: McGRaw-Hill.
- STONER, J., FREEMAN, E. y GILBERT, D. (1996). *Administración*. 6ª ed. México. PHH Prentice Hall.