

ESTRATEGIA PEDAGÓGICA DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL Y HUMANO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PEDAGOGICAL STRATEGY OF PROFESSIONAL AND HUMAN IMPROVEMENT FOR THE TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE

Vanessa Panesso Patiño¹

Institución Universitaria Antonio José Camacho.
Cali, Colombia.

RESUMEN

Se presenta el diseño de una estrategia pedagógica enfocada al mejoramiento profesional y humano para generar transformación de la cultura organizacional en una entidad para satisfacer las exigencias en la sociedad colombiana contemporánea. Para ello se realizó un estudio descriptivo-observacional de carácter mixto, recolección de datos mediante observación de desempeño y encuestas a directivos y docentes. Como resultado se logró plasmar la estrategia pedagógica de mejoramiento profesional y humano con sus correspondientes componentes y etapas diseñadas según los documentos organizacionales y lineamientos de la sociedad colombiana. La aplicación de la estrategia

pedagógica contribuyó a la socialización y apropiación de valores, a reforzar dinámicas de trabajo en equipo y a mejorar los sistemas de comunicación y relaciones interpersonales.

PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional, educación, estrategia pedagógica, mejoramiento profesional, valores institucionales.

ABSTRACT

It is presented the design of a pedagogical strategy focused on professional and human improvement to generate transformation of the organizational culture in a entity to satisfy the demands in contemporary Colombian society. To this end, a descriptive-observational mixed study was carried out, collecting data through performance observation and surveys of managers and teachers. As a result, the pedagogical strategy of professional and

¹ <https://orcid.org/0000-0001-5850-0110>

Dra. Vanessa Panesso Patiño Institución Universitaria Antonio José Camacho. Cali, Colombia.

vpanesso@admon.uniajc.edu.co Grupo Anudamientos
UNIAJC

human improvement with its corresponding components and stages designed according to the organizational documents and guidelines of the Colombian society was achieved. The application of the pedagogical strategy contributed to the socialization and appropriation of values, to reinforce teamwork dynamics, and to improve communication systems and interpersonal relationships.

KEYWORDS

Education, institutional values, organizational culture, pedagogical strategy, professional improvement.

INTRODUCCIÓN

Las entidades basan su labor en la formación integral de profesionales en las distintas disciplinas que su contexto exige. De esta manera, sus métricas de desempeño se basan en indicadores como cantidad de estudiantes que ingresan, número de estudiantes que continúan en las entidades o escalas salariales de los egresados, igualmente las empresas miden de acuerdo a sus ventas y cumplimiento de procesos o servicios.

Sin embargo, para lograr estos resultados, se hace necesario que al interior de la entidad se gesten dinámicas que propendan en favor de tales logros. En conjunto, tales dinámicas pueden englobarse bajo el concepto de cultura organizacional. Dado que el término es tomado de las organizaciones en general.

La importancia que tienen los miembros o actores de una organización, quienes son los que viven, hacen y comparten valores, principios, normas, relaciones interpersonales, comunicación e interacción con el medio, no suele considerarse de manera explícita como componentes propios de la cultura organizacional. Por el contrario, esta última sólo se analiza en general desde los procedimientos y los procesos.

El artículo toma como referencia el mejoramiento profesional y humano de la Teoría Avanzada de la Habana – Cuba el cual sus diferentes estrategias han sido aplicadas por entidades en distintos países de índole educativo y empresarial, esta teoría ya ha sido aplicada en una Institución Universitaria como tesis doctoral, por lo cual busca difundirse esta estrategia de importancia en la región para cualquier tipo de organización. La entidad mencionada tuvo en su último tiempo cambios en la administración. Este cambio generó contradicciones en el desarrollo de la cultura organizacional y ha evidenciado la no existencia de medición o estudio previo sobre el tema. De ahí que se establezca como necesario relacionar el mejoramiento profesional y humano con la cultura organizacional.

El mejoramiento profesional y humano se centra en el ser humano como agente activo en la sociedad y en los diferentes grupos sociales en donde se desenvuelve asume que las personas aprenden y son transformadoras de su entorno. De esta manera posee el potencial para impactar con su desempeño en el trabajo, en la organización y en la sociedad.

(Schein, 1985) se destaca como uno de los principales autores de lo organizacional, en donde su concepto de cultura organizacional se asocia a comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos.

Según (Zapata, 2008) el supuesto primordial de la escuela de la cultura organizacional es que los individuos, los grupos y los departamentos de una organización desarrollan valores, signos y símbolos únicos y particulares a través del tiempo, los cuales rigen en última instancia el comportamiento organizacional. Estos valores, símbolos y signos a su vez se pueden considerar como productos de ciertos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan frecuentemente en la organización, para los cuales los individuos les asignan ciertos significados específicos.

En el presente artículo se abordó los conceptos de cultura organizacional, así como el concepto de estrategia pedagógica, este último es una propuesta aplicada en la población escogida. Para los autores aproximarse a la posición asumida por diferentes investigadores sobre los términos de cultura organizacional y estrategia, por lo cual se realizó el estudio teórico de sus definiciones.

(Añorga, 2013) afirma que la elaboración del modelo ideal de la Cultura Organizacional constituye una construcción congruente para comprobar en la práctica, esta misma construcción se considera también en un conjunto de normativas de la cual se derivan posteriormente acciones particulares. En la Cultura Organizacional debe tenerse en cuenta la formación básica y especializada y las habilidades que ambas producen. Un modelo ideal: de maestros, profesores, tutores, gestores y ejecutores, que se debe alcanzar. Como primer aspecto, se quiere insistir, en que educar no se limita al proceso escolar de enseñanza-aprendizaje, y siempre tiene que vincularse con la lucha de las ideas, amplía los horizontes, eleva y aclara la inteligencia, forja voluntades.

(Añorga, 1997), al referirse a las estrategias señala que sus propósitos se vinculan con las necesidades de cambios en medio ambiente, la capacidad organizativa y la racionalidad en las acciones; por lo que requiere definir en primer lugar su misión u objetivo.

Por su parte (Sierra, 2002) plantea:

“Una aproximación a la definición de estrategia pedagógica es la dirección pedagógica de la transformación del estado real y el estado deseado del objeto a modificar que condiciona todo el sistema de acciones entre el sub sistema dirigente y el sub sistema dirigido para alcanzar los objetivos de máximo nivel”.

Según (Añorga, 2010):

“La Educación Avanzada define las Estrategias como conceptualización de las formas, otras estrategias, tecnologías, instrumentos, métodos, en que se debe ordenar la acción para la consecución de determinados objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, explicando en su letra, la seguridad de alcanzar los objetivos los cuales son los factores del entorno que se atenderán. Se persigue alcanzar una continuidad entre las tres dimensiones temporales de existencia de una institución pasado-presente – futuro, partiendo de lo ya hecho y sin esquematizarse en ello, trabajar en presente para lograr el futuro”.

De esta manera para la comprensión de la investigación que se desarrolla, se hace necesario declarar posterior a la sistematización realizada, la definición operacional del término Estrategia Pedagógica por (Panesso, 2017):

“Acciones organizadas e intencionadas, dirigidas a las transformaciones en el comportamiento profesional y humano de los actores de una organización que propician el desarrollo de la cultura organizacional”.

El mejoramiento profesional y humano manifiesto en las transformaciones que se producen en la entidad permite que se profundice en los valores para un saber ser y convivir del directivo al tomar conciencia de sus dificultades, aspirando a resolverlas y demostrado en su desempeño donde se evidencien cualidades del proceso dirigido a lo creativo, personológico e integral. Se deriva una mirada humanista en donde el ser humano es el centro de todo proceso. En donde es un agente activo, transformador y activo en todos los grupos sociales.

Actualmente se encuentra literatura que habla sobre conceptos y metodologías de la cultura organizacional de las cuales se ha derivado investigaciones sobre su análisis dentro de las

organizaciones y las metodologías necesarias para su mejoramiento desde la Administración pero despertando un componente humano en estos trabajos.

Estas investigaciones se concentran en diferentes tipos de organizaciones, tanto de producción, financieras y de servicios, sin embargo si comparamos este material de estudio con las investigaciones dedicadas exclusivamente a observaciones de la cultura organizacional de instituciones de educación superior se puede afirmar que es reducido y limitado, así como de entidades con régimen privado.

Aún escaso, es muy importante tomar como base del trabajo de investigación en la entidad que se toma como referencia los estudios de la cultura organizacional y de otras instituciones de educación superior y organizaciones que puedan aportar elementos claves en su análisis y en el plan de acción para su mejoramiento.

Por lo anterior es importante este artículo con resultados presentados debido a que se aporta al concepto de cultura organizacional desde el ser humano, diseñando una estrategia pedagógica de mejoramiento profesional y humano para la transformación de la cultura organizacional en una entidad.

Este artículo se divide en: Introducción, metodología, resultados, discusión y conclusiones.

METODOLOGÍA.

Se realizó un estudio descriptivo con datos cualitativos y cuantitativos. Se utilizó la parametrización como procedimiento que resulta necesaria para la ejecución de la investigación educativa, esta misma permite la determinación de la variable, las dimensiones, los indicadores y los instrumentos, determinación que resulta esencial para la elaboración de la caracterización

propuesta, lo que permite la conceptualización de la cultura organizacional de la entidad.

Según (Añorga, 1998):

“Refiere que el proceso de parametrización permite derivar el análisis del objeto y/o campo de estudio en la investigación con elementos medibles u observables que permitan la valoración o emisión de juicios de valor acerca del estado, nivel o desarrollo del fenómeno o proceso investigado”.

Por lo anterior y como resultado del estudio realizado, se determinaron la variable, las cinco dimensiones y los 25 indicadores, los que posibilitaron conocer el estado actual de la cultura organizacional en la entidad.

Para la parametrización de la variable de esta investigación, se tomó como referencia los resultados del estudio de un grupo significativo de investigadores, entre los que se destacan a: (Añorga, 2015), (Cardoso, 2014), (Mora, 2010) entre otros, paralelamente se hicieron indagaciones teóricas a documentos oficiales de Colombia, tales como: Prioridades del Ministerio de Educación Colombiana 2018 y Planeación Estratégica de la organización que unido a las vivencias de los autores en su desempeño profesional como docentes y jefes de desarrollo del talento humano permitieron su concreción y la determinación de las dimensiones como son: identidad, valores, comunicación, relaciones interpersonales, interacción con el medio, por ser componentes necesarios de la entidad.

Además garantizó el análisis posterior de la triangulación, permitiendo el cruzamiento de las informaciones, buscando la fortaleza y complementariedad de los distintos instrumentos, entrecruzando los resultados.

Al tomar como punto de partida la variable: parte del objeto de estudio por pertenecer al campo de acción, cultura organizacional, se procedió a la determinación de las dimensiones (vistas

como los marcos de referencia del área que se investiga), indicadores (elemento que garantiza la precisión con que se valora el objeto de estudio (proceso de mejoramiento profesional y humano), su procesamiento con un juicio más objetivo y fidedigno) e instrumentos.

Tomando como punto de partida la variable: cultura organizacional, se describen 5 dimensiones con sus respectivos indicadores. Variable y dimensiones que penetran en el objeto de investigación (proceso de mejoramiento profesional y humano):

Dimensión Identidad: Los autores asumen en esta dimensión como marco referencial el sistema social colombiano, para ello se contextualiza a: la proyección de la organización, la ideología con su normatización y la toma de decisiones.

Dimensión comunicación: Los autores asumen esta dimensión que expresa acciones que propician una actuación participativa en el proceso pedagógico, la comunicación que se establece entre directivos y colaboradores, así como el tratamiento a la diversidad de subculturas.

Dimensión valores: Los autores en esta dimensión toman como marco referencial la aplicación de los principios, valores institucionales y como principal metodología los mitos y los bienes sociales, en particular la religión, las creencias, los símbolos expresados en la interrelación de los bienes materiales e inmateriales. Se precisa en el nivel de generalización del diálogo constructivo.

Dimensión relaciones interpersonales: En esta dimensión, se valoró el grado de contribución para desarrollar la pertinencia de la teoría de la Educación Avanzada, así como el nivel de preparación para el manejo de conflictos y solución de problemas que se presentan en la institución, a opinión de los autores se expresa

en las diferencias culturales, así como en las diferentes subculturas.

Dimensión interacción con el medio: Se midió el nivel de estímulo al desarrollo de proyectos individuales de mejoramiento profesional y humano, la orientación para la superación, la identificación de la irradiación de conductas positivas de los colaboradores. Se valoró el nivel de solidaridad en lo académico y lo humano, el nivel de honestidad de los colaboradores.

Muestra.

Una de 40 directivos, se tomó una muestra al 100 %, de los directivos.

El estudio se sustenta en el enfoque dialéctico materialista. Se asume de forma científica los métodos, técnicas y procedimientos, en cuya base se expresa la relación entre el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción y el proceso de lo concreto real a lo abstracto y de este a lo concreto pensado.

En la red de indagaciones se emplearon los siguientes métodos del nivel teórico:

Sistémico estructural funcional: Permitió el análisis con una concepción sistémica del proceso de mejoramiento profesional y humano y de la cultura organizacional, en la determinación de problemas profesionales y humanos. La concatenación de los componentes, expresados en la estrategia propuesta.

Sistematización: Se utilizó para organizar los conocimientos adquiridos a través del desempeño profesional de los autores y la bibliografía consultada, estableciendo las relaciones pertinentes entre ambos. Propició la organización y desarrollo de los contenidos de las acciones de la estrategia pedagógica propuesta en la búsqueda de las interrelaciones que expresan la concepción dialéctica del objeto de estudio como resultado de la actividad transformadora de los actores de la entidad.

Modelación: Permitió explicar la realidad a través de abstracciones creadas y revelar las relaciones esenciales entre el objeto de estudio, así como permitió explicar la lógica del proceso y campo de acción a través de la variable, dimensiones e indicadores. Se aplicó en la elaboración de la estrategia pedagógica y en la estructuración de los componentes.

En la red de indagaciones de nivel empírico se utilizaron.

Observación al desempeño: Para identificar logros y deficiencias en el mejoramiento profesional y humano de los actores que inciden y se presentan en la cultura organizacional de la entidad, lo cual contribuyó a la caracterización realizada, tanto en una etapa inicial como de salida en el proceso investigativo.

Revisión documental: Se estudió diferentes documentos como el modelo pedagógico institucional que posee un enfoque humanista y el plan estratégico de desarrollo, en donde se extrajo diferentes potencialidades e inventario de problemas de la entidad.

Métodos estadísticos: Para el procesamiento de datos obtenidos, se utilizó el cálculo porcentual y la estadística descriptiva e inferencial, lo cual permitió organizar y clasificar la información mediante tablas de distribución de frecuencias, gráfica y medida de tendencia central como la moda y la mediana y a su vez interpretar las magnitudes del objeto que se estudia, utilizándose programas informáticos para el cálculo estadístico, como Microsoft Excel y el SPSS, y McNemar, para valorar los resultados antes y después de la aplicación de la estrategia pedagógica. Los resultados se muestran en cuadros y gráficos estadísticos para su mejor comprensión y los resultados cualitativos se expresan en forma narrativa como corresponden en estos casos.

Tabla 1. Parametrización de la variable.

| PARAMETRIZACIÓN DE LA VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|
| 1. DIMENSIÓN: IDENTIDAD | | | |
| INDICADORES | INSTRUMENTOS | | |
| | GUÍA DE OBSERVACIÓN | ENCUESTA | ENTREVISTA |
| 1.1. Nivel de infraestructura para la ejecución del proceso pedagógico en la proyección organizacional | X | X | X |
| 1.2 Frecuencia de aplicación de acciones para socializar la normatización de los procesos que ocurren en la entidad | X | X | X |
| 1.3. Nivel de autoridad en la toma de decisiones de los colaboradores del proceso pedagógico | X | X | |

| DIMENSION: VALORES | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 2.1. Frecuencia de aplicación de los principios y valores Humanísticos | X | X | X |
| 2.2. Nivel de preparación para la implementación de los valores organizacionales | X | X | |
| 2.3. Grado de contribución para desarrollar los mitos | X | X | X |
| 2.4. Grado de respeto, honestidad y espíritu científico | X | X | X |
| 2.5. Nivel de condiciones para el desarrollo de los símbolos | X | X | |
| 2.6. Nivel de generalización del diálogo constructivo | X | | X |
| DIMENSION: COMUNICACION | | | |
| 3.1. Nivel de acciones que propicien una actuación participativa en el proceso pedagógico | X | | X |
| 3.2. Nivel de comunicación que establece con sus superiores y colaboradores. | X | X | X |
| 3.3. Nivel de preparación para el tratamiento a la diversidad de subculturas | X | X | |
| DIMENSION: RELACIONES INTERPERSONALES | | | |
| 4.1 Grado de contribución para desarrollar la pertinencia a la teoría de la Educación Avanzada | X | | X |
| 4.2. Nivel de preparación para el manejo de conflictos y solución de problemas que se presentan en la entidad. | X | X | |
| 1.3 Grado de actividades para el trabajo grupal | X | X | X |
| 5. DIMENSIÓN INTERACCIÓN CON EL MEDIO | | | |
| 5.1 Nivel de estímulo al desarrollo de proyectos de vida de mejoramiento profesional y Humano | X | X | X |
| 5.2 Nivel de orientación para la superación | X | X | |
| 5.3 Nivel de identificación de la irradiación de conductas positivas de colaboradores | X | X | X |
| 5.4 Nivel de solidaridad en lo académico y lo Humano | X | X | |
| 5.5 Nivel de honestidad de colaboradores | X | X | X |
| 5.6 Frecuencia de actividades para el desarrollo de relaciones internas y externas | X | | X |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 5.7. Nivel de socialización del entusiasmo en colaboradores | X | | X |
| 5.8. Grado de libertad para el desarrollo de la creatividad | X | X | |
| 5.9. Nivel de liderazgo y protagonismo de colaboradores existentes | X | | |
| 5.10. Nivel de acciones para el fortalecimiento de las virtudes humanas en el contexto | X | | |

Para la realización y puesta en práctica de la Estrategia Pedagógica se propone utilizar lo mencionado anteriormente del método de la modelación, en donde se realizaran los siguientes etapas de determinación de problemas, planeación, ejecución y evaluación, cada una con su objetivo y acciones:

Etapa 1. Determinación de problemas

Objetivo: Caracterizar la cultura organizacional.

Esta etapa se estructuró a partir de las acciones siguientes:

- ü Familiarización y sensibilización: actividad inicial para la motivación y convencimiento de los participantes a incorporarse, de reflexión con el colaborador.

- ü Intercambio de experiencias: debate y análisis de la estrategia pedagógica.

- ü Determinación de los problemas: con la aplicación de la observación al desempeño para realizar triangulación y el inventario de problemas.

- ü Caracterización: Cultura Organizacional para conocer su estado actual, lo cual permitirá identificar con mayor precisión los problemas en la preparación que deben ser atendidos a través de la superación de estos.

Etapa 2. Planeación

Objetivo: Determinar las formas de la Educación Avanzada, los objetivos, contenidos, métodos

y medios a emplear, buscando el compromiso con la ejecución de las acciones de preparación desde el puesto de trabajo para el desarrollo de la cultura organizativa de la entidad.

Esta etapa se estructuró a partir de las acciones siguientes:

Fueron propuestos y planificados: cursos, talleres, conferencias y debates.

Cursos.

- ü Taller 1: Realización del proyecto de vida.

- ü Taller 2: Reflexiones sobre las necesidades y recolección de la información.

Tema 3: Priorización de temas a trabajar mediante la estrategia.(Debate)

Tema 4: Tipología de metodología vivencial o experiencial con la población a trabajar

Tema 5: Preparación para la sensibilización a los docentes facilitadores para dictar el programa de formación. (Taller)

Se concretó la planificación en los horarios propios de la entidad, que favorezcan la propuesta de implementación de la estrategia.

Etapa 3. Ejecución.

Objetivo: Ejecutar las acciones de preparación aplicando las formas de la Educación Avanzada,

diseñadas para el mejoramiento profesional y humano de los actores de la entidad.

Esta etapa se estructuró a partir de las acciones siguientes:

ü Aseguramiento de las condiciones: materiales y humanas necesarias.

Etapa 4. Evaluación.

Objetivo: Evaluar la aplicación de la Estrategia Pedagógica de Mejoramiento Profesional y Humano propuesta.

La acción propuesta: La evaluación para generar conclusiones y realizar propuestas de acciones a mejorar tanto de la estrategia como de todo su procedimiento.

RESULTADOS.

Para lograr la calidad en los datos, durante todo el proceso de recolección y análisis de los mismos, se revisó su correspondencia y cumplimiento con los objetivos trazados; del mismo modo, para la consistencia de los resultados y toma de decisiones más precisas y con objetividad, se contó con el apoyo de especialistas en el tema.

Los resultados de la observación al desempeño profesional inicialmente de los directivos de la entidad. Los datos representados son una distribución de frecuencia porcentual en escala nominal en la que aparecen cinco clases o categorías tales que cada elemento pertenece a una y solo una categoría o clase.

La escala establecida para estos resultados: MA: muy adecuado, BA: bastante adecuado, A: adecuado, P: poco adecuado, I: inadecuado.

En el indicador relacionado con nivel de infraestructura para la ejecución del proceso pedagógico en la proyección institucional, hay un predominio ligero de las categorías superiores (MA, BA y A) en el que la frecuencia porcentual ubica a la mayoría de los directivos de la entidad.

En el relacionado con la frecuencia de aplicación de acciones para socializar la normalización de los procesos que ocurren en la entidad y el nivel de autoridad en la toma de decisiones de los conductores del proceso pedagógico, predominan las categorías superiores, en el que la frecuencia porcentual ubica a más del 50% a los directivos de la entidad. Por lo que la dimensión identidad, compuesta por los tres indicadores en la observación al desempeño inicial, la mayoría de los observados se encuentran también las clases o categorías superiores.

En la observación del indicador Frecuencia de aplicación de los principios y valores humanísticos de la dimensión Valores se obtuvo valoraciones de categorías superiores muy adecuado, bastante adecuado y con resultados adecuados, donde la frecuencia porcentual ubica a la mayoría de los y directivos de la entidad demostrando sus conocimientos al respecto e inclusión de los principios y valores humanísticos en la entidad.

En el nivel de preparación para la implementación de los valores fue evaluado de muy adecuado, de bastante adecuado, la frecuencia porcentual ubica a más del 50% a los directivos de la entidad, sin embargo el 26,2% se ubica en una categoría media.

En el indicador referido al grado de contribución para desarrollar los mitos, la frecuencia porcentual ubica en el 45% de los directivos de la entidad en categoría media y bajo.

En cuanto al indicador grado de respeto, honestidad y espíritu científico hay un predominio ligero de las categorías superiores (MA, BA y A) en el que la frecuencia porcentual ubica a la mayoría de los directivos de la entidad. Los resultados de este indicador corroboran los obtenidos en otros instrumentos y demuestra la necesidad que existe en estos momentos de preparar a los directivos en irradiar acciones que se correspondan a la entidad.

La dimensión valores, compuesta por cinco indicadores en la observación al desempeño inicial, la mayoría de los observados se encuentran también las clases o categorías superiores.

Al analizar en el indicador nivel de acciones que propicie una actuación participativa en el proceso pedagógico y el indicador de comunicación, la frecuencia porcentual ubica en las categorías superiores (MA, BA).

Al realizar la valoración del indicador nivel de preparación para el tratamiento a la diversidad de subculturas, se analizó que el 38% obtuvo un desempeño bajo al encontrarse en categoría inferior.

En las relaciones interpersonales, el indicador relacionado con nivel de preparación para el manejo de conflictos y solución de problemas que se presentan en la institución y grado de actividades para el trabajo grupal, existe un predominio en las categorías (PA e I) en el que la frecuencia porcentual ubica a más del 50% a los docentes - directivos de la entidad. Por lo que la dimensión Relaciones interpersonales fue la dimensión que presentó mayores insuficiencias en cuanto a la evaluación realizada, compuesta por los tres indicadores en la observación al desempeño inicial, la mayoría de los observados se encuentran también las clases o categorías inferiores.

En el indicador relacionado con nivel de orientación para la superación, nivel de identificación de la irradiación de conductas positivas de conductores y estudiantes, nivel de honestidad de conductores y estudiantes, hay un predominio ligero de las categorías (BA y A) en el que la frecuencia porcentual ubica entre el 35% y el 45% de los -directivos de la entidad. En el indicador relacionado con nivel de estímulo al desarrollo de proyectos individuales de mejoramiento profesional y humano, nivel de solidaridad en lo académico y lo humano, al grado

de libertad para el desarrollo de la creatividad, nivel protagonismo estudiantil existente y nivel de acciones para el fortalecimiento de las virtudes humanas en el contexto, predominan las categorías inferiores (PA e I) , en el que la frecuencia porcentual ubica a más del 50% a los - directivos de la entidad.

Por lo que la dimensión Interacción con el medio, compuesta por diez indicadores en la observación al desempeño inicial, la mayoría de los observados se encuentran también las clases o categorías inferiores, encontrándose esta dimensión afectada.

En cuanto a los resultados generales obtenidos con la aplicación de la guía de observación, se constató que según los análisis realizados al aplicar el método de corte para estandarizar resultados y determinar los intervalos de evaluación, la dimensión valores obtuvo los mejores resultados y la dimensión de más bajo alcance corresponde a la Relaciones interpersonales.

Los investigadores desean significar que en los resultados de la aplicación del instrumento se señalaron dificultades, tales como: Insuficiencias en la preparación para la toma de decisiones de los directivos del proceso pedagógico.

Las acciones que se emprenden para la aplicación de los principios y valores institucionales no satisfacen las exigencias actuales. Hay carencia en la preparación para el tratamiento a la diversidad de subculturas. La preparación para el manejo de conflictos y solución de problemas que se presentan en la entidad en ocasiones es deficiente. No se logran reorganizar acciones para el desarrollo de actividades para el trabajo grupal. Poco compromiso ante el desarrollo de proyectos individuales de mejoramiento profesional y humano, así como en la solidaridad en lo académico y lo humano. Es insuficiente la preparación para el desarrollo de acciones para

el fortalecimiento de las virtudes humanas en el contexto.

Respecto a las acciones que se recomiendan para mejorar las dificultades presentadas se sugieren: Talleres; Participar en eventos y actividades científicas; Autopreparación; Autosuperación.

Se aprecia actividades de preparación de manera aislada, a las cuales deben asistir para solucionar los problemas presentados, sin considerar el papel activo que deben desempeñar los directivos implicados. Estos resultados luego son corroborados con los obtenidos en la aplicación del resto de los instrumentos.

RESULTADOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL.

En la revisión efectuada por la autora en su relación de cultura organizacional y mejoramiento profesional y humano se pudo constatar que:

Dentro de la organización, se encuentra nuevas oficinas, nuevos cargos lo que trae nuevos procedimientos, procesos y nuevas formas de trabajar. En planeación estratégica de la organización se muestra la nueva misión, visión, nuevos ejes estratégicos y nuevos principios organizacionales. Se describe la historia de la organización, la parte de regionalización, internacionalización y presupuestal.

Se hace énfasis en que hay folletos o publicidad donde se expresa la opinión personal del autor o autores, como hay otros que son más metódicos y requería que se conceptualizara más ciertos temas que no para todos eran muy entendibles o estaban familiarizados con ellos.

De igual manera y como resultado de esta investigación se realizó la sistematización de la historia de la organización.

En el propio proceso de diagnóstico fue necesario analizar como parte de la revisión documental de los expedientes de los directivos-docentes, su hoja de vida, verificando la trayectoria laboral de los directivos, constatando la rotación por diversos cargos de dirección y las principales dificultades que influyeron en los resultados de la evaluación profesoral. Se tomó una muestra de 42 expedientes y las evaluaciones profesorales realizadas a los 42 directivos para un 100% de representatividad.

Se puede corroborar Principales dificultades:

- ü No reflejan alternativas de preparación que permitan el mejoramiento profesional y humano de los actores de la organización para el desarrollo de la Cultura Organizacional

- ü No en todos los planes se relacionan las acciones de socialización de algunos documentos de la organización.

- ü Falta un mayor manejo de uso de medios de comunicación y de determinación de qué medios comunicativos son los más relevantes para la organización.

- ü Carencia de divulgación de algunos aspectos de la filosofía organizacional.

Potencialidades.

- ü La mayoría de los directivos poseen prestigio profesional, adecuada presencia personal y conducta ciudadana.

- ü Los procesos de calidad y acreditación que se vienen adelantando, los cuales redundan en beneficio de la calidad académica.

- ü El crecimiento tecnológico en los espacios de formación.

- ü La calidad de los colaboradores

- ü Creación de la Fundación con sus proyectos externos.

- ü Nivel de condiciones para el desarrollo de los símbolos.

Inventario de problemas profesionales y humanos

- ü Pobre nivel de reconocimiento de la Cultura Organizacional en el funcionamiento de la entidad con fundamentación teórica.

- ü Socialización de la normatividad

- ü Poca difusión de los valores institucionales

- ü Poco uso de los medios de comunicación en la entidad

- ü Carencias en el trabajo interdisciplinario.

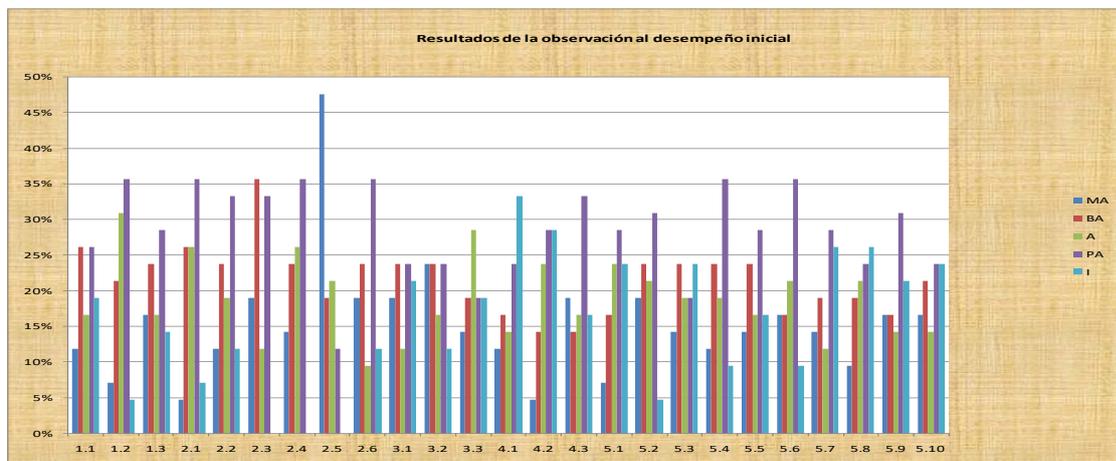


Figura 1. Aplicación de la guía de los resultados de la observación al desempeño inicial.

DISCUSIÓN.

La información validada hasta el momento promete la correspondencia con las dimensiones: Identidad, valores, comunicación, relaciones interpersonales, interacción con el medio, todas en estrecha relación con el mejoramiento profesional y humano, objeto de estudio.

Son ejemplo los directivos y los temas de investigación que corresponden con las problemáticas que más afectan la calidad de la entidad incluyendo las temáticas presentadas y discutidas donde se superan las expectativas y los métodos y estilos de dirección. Emplean las formas organizativas posibles, encaminadas a desarrollar en los colaboradores y comunidad la colaboración entre ellos, el diálogo, la reflexión en el grupo y el debate.

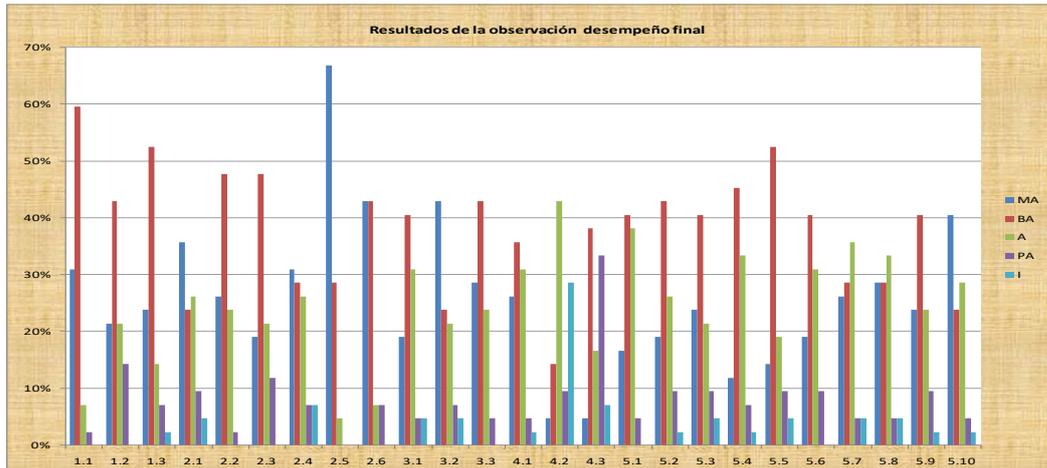
Los resultados de la observación final al desempeño profesional de los directivos de la entidad, muestran en donde evalúan cinco dimensiones y veinticinco indicadores.

La totalidad de los indicadores y por ende de las dimensiones de la variable objeto de estudio se comportaron en un nivel alto luego de aplicada la propuesta.

La valoración de los resultados del cambio ocurrido en el mejoramiento profesional y humano de los actores de la entidad para el desarrollo de la cultura organizacional que participaron en la estrategia pedagógica, son positivos en la mayoría de los ítems y en la generalidad de las dimensiones lo que expresa que si se aplica la estrategia pedagógica propuesta, entonces se contribuye al mejoramiento profesional y

humano de los actores de la entidad para la transformación de la cultura organizacional.

Figura 2. Resultados de la Observación de desempeño final.



La estrategia pedagógica aplicada tuvo como cualidades que la distinguen:

Sistémica. Resume un sistema de acciones pedagógicas, científicamente fundamentadas que en diferentes niveles de jerarquía o complementación se articulan para el logro de los objetivos propuestos.

Flexible. La forma en que ha sido concebida permite que se adapte al contexto donde se aplicará, mediante la ejecución de acciones que estarán de acuerdo con las características de los directivos y el contexto en el que se interviene.

Comunicativo-interactiva. Favorece el desarrollo de relaciones humanas solidarias, alejadas del autoritarismo y donde el sujeto que participa quede comprometido con su propia preparación.

Transformadora. Tiene como punto de partida las necesidades educativas de los sujetos para la transformación cualitativa de su desempeño. Esta transformación positiva es el resultado de un proceso de mejoramiento, que ocurre el directivo y que favorece su desempeño.

Las relaciones esenciales de la estrategia están expresadas en la dialéctica que debe acompañar, sus indicadores e instrumentos:

humano, personalológico, comunicativo, participativo, democrático, convenido, dialógico, transformador y sistémico.

Las cualidades que se cultivan en los hombres tienen que tener un efecto medible, controlable, cuantificable, mediato más o menos profundo a mayor o menor plazo. Ello significa que al medir el efecto sobre el entorno social que tiene el comportamiento profesional, humano, laboral, involucra su medición cuantitativamente.

La integración de los fundamentos asumidos permite identificar las relaciones y componentes esenciales de la estrategia pedagógica y reafirmar la contribución a las Ciencias Pedagógicas, a partir de la identificación y relación entre las dimensiones e indicadores que se manifiestan en el desarrollo de la cultura organizacional de la entidad.

ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA PEDAGÓGICA.

La estrategia pedagógica tiene una estructura sistémica, simple, asequible y fundamentada científicamente.

La estrategia pedagógica de mejoramiento profesional y humano de los actores de la entidad para el desarrollo de la cultura organizacional se estructuró desde las etapas siguientes: determinación de problemas, planeación, ejecución y evaluación que se mencionaron anteriormente y se demostraron en la práctica y resultados. **Conclusiones**

El estudio realizado al desarrollo de la cultura organizacional, permitió identificar los elementos distintivos en la entidad, los sustentos teóricos en la Teoría de la Educación Avanzada, la relación de los principios y la cultura organizacional en la entidad. Además se observó las relaciones entre el Mejoramiento Profesional y Humano y cultura organizacional.

Los sustentos teóricos escogidos se alinearon a la estrategia pedagógica de mejoramiento profesional para la transformación de la cultura organizacional de la entidad debido a que de ambas partes se hace distinción a la importancia del capital humano en las organizaciones, además de contar con la Teoría de Educación Avanzada que posee un enfoque humanista en concordancia con la filosofía organizacional.

El estudio permitió realizar la parametrización en donde se derivó la variable, las dimensiones e indicadores que se midieron de forma cualitativa y cuantitativa. Es importante resaltar lo cualitativo por la misma variable estudiada de cultura organizacional que es un tema descriptivo de dimensiones cualitativas que se viven y se experimentan en la práctica del quehacer diario de la organización.

Los métodos aplicados permitieron el diagnóstico de la cultura organizacional en la entidad, los principales problemas profesionales y humanos de los directivos, lo que permitió determinar las dimensiones con algunos indicadores de mayor afectación: valores, la comunicación y las relaciones interpersonales. Permitted aplicar las diferentes acciones de las diferentes etapas.

La Estrategia pedagógica de mejoramiento profesional y humano que se propone, se estructura en correspondencia con las dimensiones que han sido objeto de estudio en la investigación, a los problemas identificados y organizados a partir de las alternativas propuestas por la Educación Avanzada.

La Estrategia pedagógica es válida según los resultados de la aplicación en la práctica, siendo posible su empleo y logrando mejores resultados en el mejoramiento profesional y humano de los directivos, lo cual se manifiesta en la cultura organizacional de la entidad en donde se ha ido asimilando más la filosofía organizacional en colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alpízar Caballero, L. (2007). Estrategia de evaluación del desempeño pedagógico para los tutores de especialidades médicas. *Tesis Grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas*. La Habana, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona".
- Añorga, J. (2000). *La Educación Avanzada*. La Habana: Ediciones Octaedro.
- Añorga, J. (2003). *Modelo de Evaluación de Impacto de Programas Educativos*. La Habana: Revista Varona.
- Añorga, J. (2009). *La parametrización en la investigación educativa: una filosofía de la educación cívica*. La Habana: ISPEJV.
- Añorga, J., & Valcarcel, N. (2008). *Modelo de las competencias profesionales en ejercicio*. La Habana: ISPEJV.
- Bárcenas, O. (1997). *La educación moral de la ciudadanía: una filosofía de la Educación Cívica*. Madrid: Revista de Educación.

- Buxarrais, R. (1998). *La formación del profesorado en educación en valores: propuesta y materiales*. La Habana: Desclée Browder S.A.
- Cardoso, L. (2010). *Modelo del desempeño por competencias profesionales para el director de escuela primaria en San Miguel del Padrón*. La Habana: ISPEJV.
- Chacón, A. (2004). *Ética y profesionalidad pedagógica*. La Habana: Proyecto de Investigación .
- Dávila, A. (1999). *Cultura organizacional en una escuela católica mexicana: un estudio de caso*. Ciudad de México: Siglo XXI Editores.
- De la Barra Barrientos, J. (2006). *Diseño curricular basado en competencias profesionales*. La paz: Tesis Doctoral.
- Gálvez, E., & Pérez, D. (2011). *Cultura organizacional y rendimiento de las mipymes de mediana y alta tecnología*. Cali: Cuadernos de Administración.
- Garzon, J., Varón, D. (2009). *Análisis de la cultura organizacional, el caso CVC - EPSA. Tesis maestría en Administración de Empresas y Ciencias de la Organización*. Cali: Universidad del Valle.
- Ibarra, C. (2011). *Metodología de la Investigación, blogstop. . blogstop.*
- Kuhn, M. (2008). *Building Predictive Models in R Using the Caret Package*. New York: Journal of Statistical Software.
- Raisirys González, F. (2008). *Aspectos básicos del estudio de muestra y población para la elaboración de los proyectos de investigación* . Sucre: Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.
- Roberto Hernande Sampieri, S. (2012). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia* . Ciudad de México.
- Sampieri, R. H. (2012). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. Ciudad de México.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco : John Wiley & Sons, Inc.
- Torres, C. R. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. México: Civilizar 9.
- Vargas, O. (2007). *La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional*. Ciudad de México: Pensamiento y Gestión .
- Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la Cultura Organizacional*. Cali: Universidad del Valle.