

PERSPECTIVAS DE LA GERENCIA EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

PERSPECTIVES OF MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Mendoza, Yohana

Universidad de Los Andes-Venezuela

Resumen

Este artículo presenta un aporte teórico sobre las perspectivas de la gerencia en el contexto de las organizaciones educativas, partiendo de las limitaciones que poseen los modelos organizacionales mecanicistas, para dar respuestas efectivas a las demandas de los agentes internos y externos de estas organizaciones, las cuales se desenvuelven en entornos altamente cambiantes marcados por el uso de tecnologías de información y comunicación, propio de las denominada sociedad del conocimiento. En tal sentido, se efectúa un análisis comparativo entre los modelos organizacionales basados en el control y los modelos organizacionales fundamentados en el conocimiento; con miras a esclarecer el significado de cada término, se reflexiona acerca de las diferencias sustantivas que existen entre gerencia, administración y liderazgo, del mismo modo, se abordan aspectos esenciales de la gerencia como lo son: la cultura y el clima organizacional; para luego establecer un análisis crítico-reflexivo sobre la gerencia educativa en el marco de los modelos organizacionales propios de las organizaciones de aprendizaje. Se concluye que existe la necesidad de desarrollar una gerencia de liderazgo que promueva el aprendizaje continuo para la construcción intersubjetiva, activa y equilibrada de un conocimiento transformador en el contexto de las organizaciones educativas.

Palabras clave: gerencia, liderazgo, organizaciones educativas, organizaciones de aprendizaje.

Abstract

This article presents a theoretical contribution on the perspectives of the management in the context of the educational organizations, departing from the limitations that the models possess organizacionales mecanicistas to give effective answers to the demands of the internal and external agents of these organizations, which are unrolled in highly changeable environments marked by the use of technologies of information and communication, own of company called of the knowledge. To this respect, a comparative analysis is effected between the models organizacionales based on the control and the models organizacionales based on the knowledge; with a view to clarifying the meaning of every term, it is thought over brings over of the substantive differences that exist between management, administration and leadership, in the same way, approach essential aspects of the management like it are: the culture and the climate organizacional; then to establish a critical-reflexive analysis on the educational management in the frame of the models organizacionales own of the organizations of learning. One concludes that there exists the need to develop a management of leadership that the constant learning promotes for the intersubjective, active and balanced construction of a knowledge transformer in the context of the educational organizations.

Key words: management, leadership, educational organizations, organizations of learning.

Recibido 10/04/2015 - **Aprobado** 30/06/2016

*Licenciada en Contaduría Pública. Especialista en Contaduría. Magister Scientiae en Gerencia Financiera. 01 publicación. Profesora de la Universidad de los Andes Núcleo Universitario "Rafael Rangel".14 tesis asesoradas. Líneas de Investigación: Sistemas de Información Contable, Auditoría, Tributos. Email: yohamendoza@hotmail.com

Introducción

El análisis de la gerencia en las organizaciones educativas sugiere en primer orden la aplicación del pensamiento sistémico, debido a su estrecha relación con el entorno, para la satisfacción de necesidades potenciales y reales de la sociedad, a través de la formación de talento humano en pro del desarrollo local, regional y nacional; lo cual revela el rol social que éstas desempeñan, concebidas dentro de un sistema mayor que las contiene. En ese sentido, es necesario reconocerlas como sistemas abiertos altamente dinámicos, que constituyen premisas fundamentales sobre las cuales se debe fundamentar la gerencia. Pues como toda entidad, poseen recursos materiales, financieros y talento humano, los cuales establecen sinergias para la consecución de objetivos comunes, concebidos bajo un plan global de carácter estratégico.

El contexto de las organizaciones educativas es complejo, dinámico e impredecible, debido a los cambios importantes en la manufactura, marketing, comercialización, competencia, fuentes de ventajas competitivas, enfoques organizacionales, acceso a la información, entre otros; ante los cuales el paradigma científico positivista adoptado en las organizaciones mecanicistas se muestra débil e incompetente. Por ello, el objetivo de este artículo es presentar un aporte teórico sobre las perspectivas de la gerencia en el contexto de las organizaciones educativas.

Para su consecución, en el artículo se desarrolla un análisis comparativo de los modelos organizacionales basados en el control y en el conocimiento, considerando el contexto actual que envuelve a las organizaciones educativas; luego se describen las diferencias entre los conceptos de gerencia,

administración y liderazgo, puntualizando las características propias de cada una y su alcance en el contexto organizacional, posteriormente, se aborda la cultura y el clima organizacional como construcciones colectivas dinamizadoras en el ámbito de las organizaciones educativas.

Más adelante, se efectúa un análisis de la gerencia educativa en el marco de los modelos organizacionales propios de las organizaciones de aprendizaje, signadas por la complejidad y dinamismo en sus relaciones con el ambiente interno y externo, que requieren en la era de la postmodernidad, de la puesta en práctica del pensamiento crítico reflexivo y holístico para la construcción del conocimiento, considerado factor clave de éxito en la denominada sociedad del conocimiento, para finalmente establecer consideraciones finales a manera de conclusiones.

Modelos organizacionales basados en el control Vs. modelos organizacionales basados en el conocimiento

La burocracia mecánica según las ideas de Mintzberg presentadas por Kosciuk (2006) posee como mecanismo coordinador principal la estandarización de procesos de trabajo, con énfasis en la tecnoestructura, para el logro de los objetivos organizacionales, que aplica como principales parámetros de diseño la formalización del comportamiento, especialización de la tarea vertical y horizontal, unidad operativa grande, centralización vertical y descentralización horizontal limitada, con factores situacionales determinados por la antigüedad y gran tamaño de la organización.

El mecanicismo concibe a la organización como una máquina y por tanto, espera que trabaje de manera rutinaria, eficiente, exacta y predecible, ejerciendo el control, mediante la estandarización de procesos, destrezas

y producción, para la formalización del comportamiento y la especialización de las tareas, como elemento clave para elevar los niveles de productividad, al obtener mayor rapidez en la ejecución de las tareas, por ser éstas rutinarias y repetitivas, repercutiendo directamente sobre las relaciones de trabajo, pues limita el conocimiento del trabajador a un área específica, privándolo de la posibilidad de decidir la planeación, la organización y el control de su propio trabajo.

La racionalidad formal propia de este tipo de organizaciones, caracterizada por excesiva rigidez, exagerado apego literal a las normas, sin posibilidad de interpretación, excesivo formalismo en los sistemas de comunicación, ha generado una baja capacidad de respuesta ante las demandas del entorno, cuyos resultados además de inoportunos, no se ajustan a los requerimientos actuales.

Lo anterior, obedece a los fundamentos que sustentan el modelo organizacional mecanicista, que prevé el control absoluto sobre cada una de las variables que afectan a la organización, en un ambiente estático, predecible; en contraposición a la actual dinámica social, económica, política, que establece como única constante el cambio consustancial al ser humano y circunstancial al tiempo, acompañado de incertidumbre e impredecibilidad.

La nueva economía plantea como retos la producción flexible, personalizada, variedad de productos y servicios, solución integral a los clientes, vida corta del producto, mercados globales, en red, comercio electrónico, establecimiento de alianzas estratégicas entre competidores, nuevas fuentes de ventajas competitivas centradas en la innovación, el aprendizaje, capital intelectual, poder del conocimiento; enfoques organizacionales en los procesos: las tareas se integran en

procesos flexibles, cambiantes y efímeros, los procesos constituyen construcciones interpersonales de los sujetos mediante intercambios comunicativos, subjetivos.

La realidad emergente, amerita cambios de paradigmas educativos que respondan a las exigencias actuales, lo que a su vez demanda a las organizaciones educativas, nuevas estructuras organizativas capaces de transformar los insumos, mediante el aprendizaje, en el talento humano que requieren las organizaciones en general, bajo las condiciones imperantes.

Tal como lo señala Cantón (2003) la sociedad de la información y del conocimiento ha cambiado la forma de vivir, también está cambiando la forma de educar y las necesidades a las que las organizaciones educativas tienen que responder. Dada la incidencia de estas organizaciones en los procesos de enseñanza aprendizaje y en los mismos resultados, es necesaria una renovación de sus estructuras organizativas como marcos generales en los que el aprendizaje se desenvuelve.

No obstante, Valecillos y Quintero (2009) sobre la base de los resultados de un estudio realizado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ, revelaron una forma de gestión burocrática, centralista, reproductora de lo que ya se sabe, con dificultades para el aprendizaje organizacional e ineficiente, proponiéndose un modelo sustentado en las disciplinas de aprendizaje organizacional que combina eficientemente los recursos y el potencial de los actores en los sitios de trabajo posibilitando responder oportunamente a las demandas internas requeridas.

Algunas tendencias post modernistas de la teoría organizacional, planteadas por Rodríguez (2005), señalan a las organizaciones como expresiones contingentes y temporales

que reaccionan contra las fuerzas del caos, pero ¿Cómo logran el éxito, si sólo se limitan a reaccionar frente al entorno? ¿Será posible gerenciar organizaciones intangibles?

Es necesario entonces reflexionar sobre la utilidad de los paradigmas gerenciales adoptados hasta este momento para iniciar caminos diferentes en la práctica gerencial, emergiendo el pensamiento sistémico como una alternativa que amplía la cosmovisión respecto a los centros educativos, como sistemas sociales-productivos, de bienes socio-culturales, donde intervienen numerosas variables interrelacionadas, que son capaces de adaptarse al entorno, en la medida que transforma sus estructuras internas mediante el aprendizaje.

Es así como se hace referencia al concepto de organizaciones inteligentes, aplicables a las organizaciones educativas y que definen el concepto de entidades que aprenden, concebidas bajo un pensamiento estratégico que plantea como aspectos claves para el éxito la definición continua de políticas, capacidad tecnológica y productiva, niveles aceptables de competitividad, que permitan el desarrollo como foco estratégico, así como la creación de condiciones óptimas para el uso racional de los recursos, construcción de una dinámica de aprendizaje e innovación con apoyo en la tecnologías de información y comunicación, desarrollo continuo de competencias tecnológicas y técnicas modernas de enseñanza aprendizaje, que responden a un modelo organizacional basado en el conocimiento.

De este modo, se desvía el enfoque gerencial, tal como lo plantea Contreras y Crespo (2005), de una visión internalista a una visión externalista, que considera el entorno en la definición de estrategias, al observar la entidad desde fuera. Las organizaciones inteligentes, innovadoras

de continuo aprendizaje, se plantean como estrategia *el aprendizaje continuo y la creación del conocimiento productivo*, considerando al talento humano como factor fundamental de desarrollo.

Este tipo de organizaciones recurren a la conformación de células de aprendizaje fortalecidas por el trabajo en equipo, centros virtuales de desarrollo de habilidades y conocimiento productivo, a través de alianzas estratégicas con factores del entorno, creación de redes de información y conocimiento compartidas basadas en: tecnologías de la información, tecnologías de la comunicación, tecnologías de la manufactura avanzada, producción, distribución, consumo y administración de conocimiento, desarrollo de la planificación estratégica, en vez de la normativa, generando, el progresivo aplanamiento de la estructura organizacional.

Gerencia, administración y liderazgo

En el contexto de las organizaciones educativas, se hace necesario avanzar hacia la diferenciación de los conceptos gerencia, administración y liderazgo, a objeto de entender los diferentes roles a desempeñar en dichas entidades, considerando que actualmente los términos gerencia, administración y liderazgo se utilizan en el mundo empresarial como análogos. No obstante, según Velásquez (2002), existen marcadas diferencias entre ellas, desde su concepción epistémica.

La gerencia representa un nivel directivo que tiene incidencia expresa en los procesos. Entre sus funciones está representar a la organización frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control con el fin de lograr objetivos establecidos. Esta debe optimizar la utilización de los recursos de los que se disponen para

lograr los objetivos de la organización, requiriendo la toma de decisiones: estratégicas, tácticas y operativas.

Para Mejía (2006), la gerencia no puede entenderse sólo como el conjunto de técnicas que se desarrollan dentro de una organización con el fin de cumplir unos objetivos; sino como una actitud que permitirá el desarrollo de recursos; lo que implica también un conocimiento profundo de la organización como sistema y de su estructura, por quienes la ejercen a fin de generar acciones que les permitan alcanzar los objetivos trazados.

En este mismo orden de ideas, Van Den Berghe, (2005) señala que gerenciar “es hacer que los objetivos se logren en la empresa, a través de las personas que trabajan en ella y para que estos se puedan lograr se deben cumplir con ciertas actividades” (p. 53); lo cual deja ver la relevancia que tiene el talento humano dentro de toda organización, pues de él depende que se cumplan o no con las acciones, tareas y procesos que en ella se articulan.

De manera que en la actualidad, existe consenso, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización: humanos, físicos, tecnológicos, financieros, entre otros, para que a través de la planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

En consecuencia, gerenciar se refiere entonces, a la acción que lleva a cabo un grupo de personas que persiguen un objetivo común, que deben subordinar hasta cierto punto sus deseos individuales para trabajar unidos en pro de alcanzar las metas organizacionales previamente establecidas; lo que implica un fuerte compromiso de ellos con la organización y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las

acciones ejecutadas. De manera que se puede decir con toda propiedad, que la gerencia entendida como un proceso, es indispensable en toda organización, ya que debe proveer del liderazgo necesario para orientar sus actividades, siendo así la responsable del éxito o el fracaso de la misma.

La gerencia educativa, es por tanto, según Méndez (2012) aquella disciplina científica y praxis social que tiene por finalidad lograr el éxito de una organización, mediante una gestión eficaz (logro de objetivos en la docencia, investigación y extensión), eficiente (obtención y uso adecuado de los recursos escasos otorgados y propios), efectiva (que logre la transformación social de los estudiantes, comunidad, sociedad y el Estado), de calidad (que promueva procesos, productos y servicios, para la satisfacción de necesidades de todos los miembros de la comunidad), de convivencia (orientada a la integración valorativa, racional y emocional de sus miembros), de gobernabilidad (mediante la práctica concensuada en la toma de decisiones, que busque el equilibrio entre los acuerdos democráticos y la funcionalidad de la organización), pertinente (de utilidad y beneficio social) y con responsabilidad social (que permita el desarrollo eco sustentable)

En las organizaciones educativas el gerente tiene la responsabilidad de desarrollar con éxito los procesos relacionales que conectan a la organización con su entorno, orientando el uso más eficiente de los recursos para la consecución de objetivos que impactan la realidad material, circunstancial y cultural de la sociedad.

La administración en cambio, es una actividad que opera directamente en la coordinación de recursos, se fundamenta en la teoría organizacional, con aplicaciones específicas en los campos de producción, finanzas, mercadeo, desarrollo tecnológico y

dirección (Jones y George, 2006), entonces, a nivel organizativo es muy puntual, lo que permite mantener un ambiente de trabajo con énfasis en la productividad.

Por otra parte, el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Para que exista un líder, según Villasmil (2009), es necesario que los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, definan la posición del líder y permita que transcurra el proceso del liderazgo; por regla general, el líder tendrá más poder. Así mismo, el liderazgo representa la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras; se reconoce además que el liderazgo es una cuestión de valores.

En relación a lo anterior, se evidencia que las organizaciones educativas, las cuales, poseen valores ideológicos, institucionales, actitudinales y culturales, sustentan su crecimiento y evolución en la habilidad motivadora del ejercicio de liderazgo del gerente, ya que éste conoce las necesidades y encausa las motivaciones de sus integrantes, previendo y corrigiendo sus desviaciones; tomando en cuenta aquellas personas que son compatibles con la organización. Durante este proceso se van desarrollando habilidades y pericias tanto a nivel personal como de equipos de trabajo, generando una vinculación entre ellos, lo que facilita la eficiencia en la toma de decisiones y la unidad de identidad.

Estos tres conceptos tienen una esencia común en cuanto refieren actividades de planeación, organización, dirección, evaluación y control. Sin embargo, difieren en sus orientaciones específicas. Así, la administración constituye un eje vertical al

interior de la organización, es decir, se ocupa del ambiente interno y alude a lo funcional. Mientras, la gerencia es horizontal y atañe al ambiente externo y a la innovación. El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en función de la misión de la organización, a través del ejercicio del liderazgo.

Sin embargo, se hace necesario hacer referencia a lo indicado por Ferrer (2012) quien expresa que los resultados de su estudio demostraron que casi nunca en las organizaciones educativas se implementan adecuadamente los procesos gerenciales, así como tampoco, se evidencia la presencia de características como concepción sistémica, racionalidad, creatividad y flexibilidad.

Asimismo se observó que quienes ejercen cargos directivos casi nunca manejan las disciplinas dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico; por lo que concluyó que las organizaciones no están orientadas a convertirse en organizaciones inteligentes, ya que sus procesos no se llevan a cabo desde el enfoque inteligente, proponiendo lineamientos teóricos para fortalecer la gestión de los directivos y transformar sus organizaciones en organizaciones inteligentes.

En tanto que, Méndez (2012) concluye que las organizaciones educativas, especialmente las universidades, presentan una gerencia ejecutiva, normativa, empirista y voluntarista que si bien ha dado resultados en el tiempo, impide asimilar los cambios tecnológicos, científicos, epistemológicos y organizacionales necesarios para que puedan estar a la vanguardia del desarrollo, proponiéndose la constitución de un sistema gerencial estratégico que permita lograr la eficacia, eficiencia, efectividad y calidad de la educación.

Tomando en consideración la realidad descrita, se hace necesario que las organizaciones educativas, en el marco de las posturas asumidas previamente, desarrollen un enfoque gerencial más abierto, expansivo y proactivo, que considere las variables exógenas y que tienda al ejercicio pleno del liderazgo. Cada una de las definiciones anteriormente señaladas obedecen al principio de complementariedad en la práctica gerencial.

Cultura y clima organizacional

En el ambiente altamente complejo y dinámico de las organizaciones, la cultura que logre instaurarse, definirá sus límites respecto a otras en cuanto a su desempeño en el logro de objetivos y metas, pues tal como lo señala Suárez (2012), la cultura organizacional comprende el patrón de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros, que determinará el comportamiento de las personas que conforman la organización.

Sin dudas, lograr consolidar una cultura organizacional que favorezca el grado de compromiso de la gente hacia el logro de los objetivos organizacionales representa un gran reto para la gerencia, considerando además, que los seres humanos individualmente poseen una cultura influenciada por elementos exógenos y endógenos presentes en el desarrollo de su vida, la cual es compartida con personas cercanas a sus esferas sociales y que las organizaciones están compuestas por un conjunto de personas de diferentes orígenes, razas, credos y religiones; en consecuencia, con culturas diversas, se hace necesario profundizar en el análisis del término cultura organizacional, desde la óptica de diferentes autores.

Al respecto, Granell (1997) define la cultura organizacional como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa

interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas" (p. 2), Chiavenato (2004) hace referencia a la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización" (p. 464), Valle (1995) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas" (p. 96)

Del mismo modo, García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p. 33), Guédez (1998) señala que "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (p. 58), Serna (1997) expresa que "la cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa" (p. 106)

En las definiciones presentadas por los diversos autores se puede apreciar, que todos coinciden en señalar la cultura organizacional, como aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos.

En consecuencia, la cultura organizacional se deriva necesariamente de un proceso formal de sensibilización y socialización de valores, creencias y actitudes entre los miembros de la organización, que permitirá sentar las bases del compromiso individual y colectivo hacia procesos de mejora continua que eleven los índices de productividad y competitividad en el mercado (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2012)

En el contexto de las organizaciones educativas, se debe considerar la cultura de la organización como el resultado de un proceso dinámico, ampliamente influenciado tanto por elementos externos e incontrolables, como por elementos internos (ambiente, estructura, procesos, manejo de tecnologías, entre otros) que se encuentran en constante renovación, por lo cual, se hace necesario la implementación de estrategias que promuevan en cualquier circunstancia, el sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos organizacionales.

En ese sentido, el estilo gerencial adoptado, tendrá gran influencia sobre la cultura presente en la organización, pues a través de este se puede promover una cultura de cooperación, integración, trabajo en equipo, tolerancia, o por el contrario, una cultura presta a la conflictividad e individualidad, de allí la importancia de la declaración formal de los valores que guíen el desarrollo organizacional, pues esta se expresará de forma explícita en los comportamientos que las personas adopten para lograr procesos de producción de alta calidad en la formación de talento humano, el uso de un lenguaje que incorpore procesos dialógicos y consensuados en la construcción de conocimientos, con total apego al marco jurídico que rige la materia, una actitud favorable, crítica y auto reflexiva en pro de la mejora continua, entre otros.

La concepción de los valores organizacionales en los centros educativos, representa una tarea de carácter estratégico que determinará en gran medida la cultura organizacional, impactando de manera directa en el logro de los objetivos planteados. Dichos valores pueden ser modificados a través del aprendizaje continuo.

Por su parte, el clima organizacional, según Suárez (op. cit), constituye esencialmente la percepción que los miembros de una organización tienen respecto a su ambiente laboral, la cual es influenciada por elementos como: infraestructura, sistemas de comunicación, seguridad e higiene en el trabajo, estilos de liderazgo, estructura organizacional, procesos, desarrollo y aplicación de tecnologías, entre otros. El clima organizacional se deriva en gran medida, del proceso de socialización de la cultura organizacional y a la vez influye en el comportamiento, actitudes y creencias compartidas entre los miembros de la organización.

En tal sentido, Álvarez (2003), señala que el clima organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la organización.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del gerente, la relación con el resto del personal, la rigidez y/o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas

durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

Del mismo modo, Robbins (2006), define al clima organizacional como “la medida de las percepciones que tiene el individuo sobre su situación en el trabajo, vincula valores, aptitudes y grado de satisfacción” (p. 87) Es decir, la persona percibe el clima en función de las necesidades que la organización le pueda satisfacer, Palacios (2002), se refiere al clima organizacional como el conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, descritas tal y como las perciben los miembros de ella, que sirven para dar cierta personalidad a la organización e influyen en el comportamiento y en las actitudes de sus miembros. Por tanto, el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad, satisfacción, entre otros.

Según Goncalves (2000), el conocimiento del clima organizacional proporciona al gerente retro información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar: ¿Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del gerente, o los modos de comunicación en el interior de la organización los que constituyen, en particular, los componentes del clima? No siempre es fácil responder esta interrogante. Por esto, el gerente debe lograr un acercamiento riguroso para identificar el clima, y llegado el caso, formular estrategias que permitan mejorarlo.

Al respecto, Marchant (2005) señala, que los esfuerzos que haga la gerencia por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que las personas aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales. El gerente debe llevar a cabo un proceso reflexivo continuo a cerca de los elementos específicos sobre los cuales deberá dirigir sus intervenciones, con el fin de obtener una organización más eficaz, más productiva, en un ambiente cordial y proactivo.

Las mencionadas definiciones deben complementarse con el estudio de las características organizacionales existentes, tales como: la estructura, administración y la actuación de la misma con sus miembros y la sociedad. Interrelacionando estos dos elementos: la percepción y organización, los cuales se fusionan en un marco referencial y a través del mismo, el individuo interpreta las demandas del medio y selecciona de allí las tendencias motivacionales para luego adoptar un comportamiento y dar como resultado: rendimiento, satisfacción, entre otras.

En el contexto de las organizaciones educativas, se entiende por clima organizacional el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el convivir con sus compañeros, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación existente con los miembros de la comunidad educativa, con la comunidad en general, el Estado; es decir, el diario acontecer con todo el entorno, va conformando lo que se denomina clima organizacional.

Así como la consolidación de una cultura organizacional a favor del cumplimiento

de objetivos y metas organizacionales representa un gran reto para la gerencia en las organizaciones educativas; la creación de un ambiente capaz de influir positivamente en dicho cometido también en un gran reto, pues el clima organizacional estará condicionado de manera importante por el establecimiento de alianzas entre los miembros de la organización, bien por la vía del liderazgo o el ejercicio autocrático de la autoridad, los cuales impactarán en la percepción individual y colectiva que se tenga sobre el ambiente interno de la organización.

En las organizaciones educativas, vistas como sistemas abiertos, que interactúan permanentemente con su entorno, el clima organizacional es altamente dinámico, debido a que constituye el resultado del conjunto de interacciones establecidas en el sistema de relaciones formales concebidas en el plan de la organización, así como de las relaciones informales que puedan llevarse a cabo entre sus miembros, entre éstos y los agentes externos.

Este dinamismo requiere de estrategias para el seguimiento y control permanente sobre los resultados de la organización, que se derivan del comportamiento adoptado por sus miembros, el cual según Gerstein (1996), debe estar apegado a los valores, normas y políticas establecidas de manera formal. Sin olvidar que es necesario evaluar permanentemente el plan de la organización, pues en la actualidad lo único constante es el cambio, en consecuencia, resulta sumamente importante evaluar la pertinencia de la cultura organizacional, pues esta puede facilitar o dificultar la adaptación al entorno y el nivel de integración interna que impacta sobre el clima de la organización.

La gerencia, en el contexto de las organizaciones educativas, orientada hacia

la concreción de una cultura organizacional y el establecimiento de un clima apropiado que favorezca el cumplimiento de objetivos y metas, garantizará en gran medida el éxito de la organización, al promover el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos organizacionales y el bienestar de sus miembros, quienes se sentirán recompensados por su buen desempeño, al apropiarse debidamente de los objetivos y metas organizacionales, como resultado de la conexión con las aspiraciones y anhelos individuales, generando compromiso entre sus miembros con el logro de los objetivos institucionales, es decir, sentido de pertenencia.

La gerencia educativa en el marco de los modelos organizacionales de aprendizaje

La post modernidad entendida como época, se constituye como la creciente crítica de parte de los teóricos sociales y organizacionales a las teorías modernistas, a cerca de su insuficiencia para comprender un mundo en creciente complejidad. Las características de desregulación y flexibilización del proceso de generación de conocimiento en organizaciones antes concebidas como estables, evidencian el reto de interpretar la realidad en las actuales condiciones, debido a que la razón no es garante del logro de una adecuada representación de la realidad. Se requiere de la epistemología constructivista y crítica que enfatice las nociones de diversidad, pluralismo, construcción social, descentramiento del sujeto y centramiento en la intersubjetividad, asumida por las organizaciones de aprendizaje.

Las organizaciones son ahora inteligentes, representan flujos comunicativos o redes de información conectadas a las múltiples redes “nacionales” e “internacionales”, mediante las superautopistas de información,

constituyendo lo que hoy se conoce como el ciberespacio; su problema básico es cómo se produce, almacena, distribuye y consume eficientemente la información (Kiechel, 2008)

El estudio de las organizaciones de aprendizaje en la era post moderna adquiere gran relevancia debido a la complejidad derivada de las relaciones sociales de producción en entornos cambiantes, efímeros, intangibles, sin restricciones de tiempo y espacio. En este caso, el apego a posturas gerenciales mecanicistas podría impedir el desarrollo acelerado de estrategias de aprendizaje tendientes a proveer los mecanismos necesarios para la adaptación al medio ambiente, siendo precisamente tema de discusión el enfoque epistemológico más adecuado para la interpretación y construcción de conocimiento en la post modernidad.

La nueva realidad plantea como reto la consolidación de organizaciones de aprendizaje para dar respuesta a las múltiples demandas del entorno. En ese sentido, es propicio hacer referencia a Mayo y Lank (2000), quienes consideran que una organización que aprende es aquella que aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus integrantes; entendiendo que esto sólo será posible cuando sus miembros trabajen en equipo; pues es bien sabido, que lo que realmente genera el aprendizaje organizacional no es el conocimiento individual, sino la socialización que se haga del mismo, que no puede entenderse como una simple divulgación de este, sino como un proceso mediante el cual un individuo aprende, incorpora y hace suyos los elementos del conocimiento de su cultura organizacional.

De allí se deriva que, las retroalimentaciones representan el producto de esos procesos de socialización del conocimiento individual, lo que les permitirá, a quienes integran las organizaciones actuales, romper con los estereotipos de las estructuras piramidales y dar paso a las estructuras inteligentes, ya que, son estas últimas las que van a garantizar su supervivencia en un mundo rápidamente cambiante, sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad y su entorno social.

Al respecto, Basurto (2005), afirma que dentro de una organización inteligente o empresa inteligente como él suele llamarla, el líder debe redefinir completamente la relación con su personal, transformando la pasividad y el gigantesco aburrimiento que presentan, para convertirlas en personas sedientas de aprendizaje, toda vez que este será el insumo vital de la nueva empresa; lo cual demuestra que el talento humano constituye un elemento importantísimo dentro de este tipo de organizaciones y quienes las dirigen deben aceptar y asimilar los nuevos paradigmas y comprender que hay que comenzar a adaptarlos como nuevos esquemas mentales, para poder convertir su vieja organización en una organización inteligente.

Por su parte North y Rivas (2008), señalan que las organizaciones inteligentes, son organizaciones creadoras de cambio; por cuanto sus trabajadores son capaces de generar nuevos conocimientos constantemente e intercambiarlos, rompiendo las estructuras jerárquicas ya que actúan de forma espontánea, creativa y autónoma por lo que el mismo autor señala que los valores fundamentales existentes en una organización de este tipo son: la confianza, libertad para las innovaciones y

autenticidad; siendo justamente los gerentes que ejercen liderazgo, los que garantizan que los trabajadores reciban apoyo en las soluciones no convencionales, gozando de libertad tanto en su forma de actuar como en su forma de organizar el trabajo.

Así mismo, Senge y Roberts, Ross, Smith y Kleiner (2006), expresan que una organización inteligente es la que entiende y hace del aprendizaje continuo una faceta vital de su gestión; manifestando, que son aquellas en las cuales el aprendizaje forma parte de su cultura, donde se motiva y valora la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer, sobre la base de un nuevo conocimiento que se obtiene a través de la experiencia de sus miembros y la cotidianidad de sus procesos, lo que evidencia las innumerables fortalezas de las organizaciones educativas, por representar en sí mismas, entornos para el aprendizaje.

Con base en lo anterior, se puede decir, que las organizaciones inteligentes hacen referencia a las organizaciones de aprendizaje, pues para los autores antes señalados todas estas acepciones son análogas; de allí, que se puede expresar que una organización inteligente es una estructura integrada, que trabaja como un todo coherente, capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; que tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional; siendo características de éstas, el manejo efectivo de su conocimiento y su capacidad de innovación.

Portanto, el enfoque de las organizaciones inteligentes es una nueva forma de entender y gestionar las organizaciones educativas, con el que se pretende lograr nuevas formas de ser y trabajar que permitan: ampliar su

capacidad de innovación y creatividad, manejar apropiadamente el conocimiento y contar con personas dispuestas a hacer del aprendizaje una filosofía de vida.

Es así como, el estilo gerencial aplicado en las organizaciones educativas como estrategia organizacional incide en los modelos de organización, en tanto que plantea cambios en la planeación, más estratégica, y la ejecución innovadora y creativa, ya no de actividades sino de procesos, mediante el aprendizaje, la negociación, el trabajo en equipo, entre otros; que configuran la dinámica del comportamiento organizacional.

Este debe desarrollarse bajo el pensamiento sistémico, que constituye según Hamel y Pérez (2012) una valiosa herramienta para, por un lado comprender el comportamiento organizacional, que incluye a los miembros, a sus relaciones (entre ellos y con el entorno), a su historia y por el otro, dar respuesta a la sociedad actual, caracterizada por una marcada revolución en todos los órdenes: tecnológico, comunicacional, político, económico, social y cultural, atendiendo el marco legal que rigen la estructura y funcionamiento de las organizaciones educativas, las cuales en Venezuela, son consideradas subsistemas del sistema educativo, según lo previsto en el artículo 24 de la Ley Orgánica de Educación (2009), que reza textualmente:

El Sistema Educativo es un conjunto orgánico y estructurado, conformado por subsistemas, niveles y modalidades, de acuerdo con las etapas del desarrollo humano. Se basa en los postulados de unidad, corresponsabilidad, interdependencia y flexibilidad. Integra políticas, planteles, servicios y comunidades para garantizar el proceso educativo y la formación permanente de la persona sin distinción de edad, con el respeto a sus capacidades, a la diversidad

étnica, lingüística y cultural atendiendo a las necesidades y potencialidades locales, regionales y nacionales.

Por tanto, las perspectivas de la gerencia en el contexto de las organizaciones educativas, radica en su fundamentación y práctica en el marco de la sociedad del conocimiento, que sólo adquirirá sentido cuando sea verdaderamente autónoma para hallar la verdad, mediante el razonamiento práctico que representa, según Rondón (2009), la acción libre y legítima de acuerdo a criterios racionales; que permita una representación aproximada de la realidad compleja e impredecible que envuelve estas organizaciones, atendiendo a su carácter crítico en el desarrollo de toda sociedad.

Conclusiones

El crecimiento de una organización educativa se sustenta en la aplicación de novedosas perspectivas gerenciales, vinculadas al ejercicio de una gerencia de liderazgo, que promueva el aprendizaje continuo para la construcción intersubjetiva, activa y equilibrada de un conocimiento transformador en el contexto organizacional, lo que demanda la habilidad del gerente en la orientación del comportamiento de sus miembros hacia el logro de los objetivos institucionales. Este se encuentra definido por la interacción dinámica de los integrantes de una organización, la cual alimenta el aporte creativo y de innovación que un individuo genera durante el proceso de transformación organizacional, así el líder transformador motiva a los integrantes de una organización para que hagan más de lo que esperaban hacer originalmente.

El comportamiento organizacional está influenciado por el clima organizacional, determinado por la percepción que tienen sus miembros de los elementos culturales, esto incluye el sentir, pensar y reaccionar

de las personas frente a las características y calidad de su cultura organizacional, que a su vez, actúa como un filtro para los fenómenos objetivos de las organizaciones educativas.

En tal sentido, el gerente emplea herramientas de medición, análisis e interpretación del comportamiento de los individuos de una organización para conocer sus necesidades y motivaciones; sin embargo, es su calidad humana y capacidad de escuchar las que le permite canalizarlas, haciéndolas más compatibles con la organización. El gerente como líder, modifica el comportamiento organizacional orientando la construcción de nuevos paradigmas, bajo una visión compartida, que inciden de manera directa en los modelos de organización que se adopten, generando como resultado, una mayor vinculación o no con el entorno.

He aquí la diferencia entre organizaciones educativas que promueven y apoyan desde su accionar científico - académico, cambios culturales, sociales, políticos, económicos, entre otros; mediante la generación y aplicación de conocimientos que producen transformaciones profundas en la cotidianidad y las organizaciones educativas reaccionarias que difícilmente estarán a la altura de las actuales exigencias.

Referencias bibliográficas:

- Álvarez S. 2003. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Consultado en Marzo 23 2015. Disponible en: <http://www.sisbib.unmsm.edu.pe>
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5929 (Extraordinario). Agosto 15 2009.

- Basurto A. 2005. Sistema empresa inteligente: una propuesta al mundo sobre como debe ser la organización prototipo de la era del conocimiento. México.
- Cantón I. 2003. La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 17 (2): 139-165
- Chiavenato I. 2004. Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Internacional Thomson Editores, 464 p.
- Contreras J y Crespo M. 2005. ¿Hacia un nuevo sentido de la gerencia? *Revista Venezolana de Gerencia*. Consultado en Septiembre 21 2014. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000400004
- Ferrer O. 2012. Los procesos gerenciales en las organizaciones educativas desde el enfoque inteligente. Tesis de Maestría. Maracaibo: Universidad del Zulia, 9 p.
- García S y Dolan, S. 1997. La dirección por valores. España: McGraw Hill Interamericana de España, S.A., 33 p.
- Gerstein M. 1996. Pensamiento estratégico. Informe Anual Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL y Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social CLADES. Consultado en Noviembre 24 2014. Disponible en: http://slmeaduny.uny.edu.ve/virtual/file.php/208/momento_03/PENSAMIENTO ESTRATEGICO.pdf
- Granell H. 1997. Éxito gerencial y cultura. Caracas: Ediciones IESA, 2 p.
- Goncálves A. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Caracas: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Guédez V. 1998. Gerencia, cultura y educación. Caracas: Fondo Editorial Trópicos / Clacdec, 58 p.
- Hamel Y y Pérez I. 2012. Pensamiento sistémico: una respuesta a la escuela de la sociedad del conocimiento. *Revista Educare*, 16 (1): 98-120
- Jones G y George J. 2006. Administración contemporánea. México: Mc Graw Hill.
- Kiechel W. 2008. Los problemas del pensamiento gerencial en las sociedades post modernas o de cómo se “evapora” el mundo físico (notas para desestabilizar los sistemas de pensamientos moderno). *Revista Ciencia, Tecnología y Sociedad*. Consultado en Diciembre 03 2014. Disponible en: http://slmeaduny.uny.edu.ve/virtual/file.php/208/momento_03/pensami_gerencial_en_sociedades_postmodernas.pdf
- Kosciuk N. 2006. Resumen de las organizaciones eficientes de Henry Mintzberg. *Revista Saber*. Consultado en Diciembre 14 2014. Disponible en: http://slmeaduny.uny.edu.ve/virtual/file.php/211/Semana_1/mintzberg.pdf
- Marchant L. 2005. Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer Seminario Viña del Mar. Chile.
- Mayo A y Lank E. 2000. Las organizaciones que aprenden. Barcelona: Gestión
- Mejía B. 2006. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Quinta Edición. Bogotá: Eco Ediciones.
- Méndez E. 2012. Gerencia de las organizaciones educativas. *Negotium*. Consultado en Marzo 26 2015. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/23/art8.pdf>
- North K y Rivas R. 2008. Gestión del conocimiento, una guía práctica hacia la empresa inteligente. Primera versión en español.

- Palacios A. 2002. Investigación administrativa. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa, 295 p.
- Robbins S. 2006. Comportamiento organizacional. Séptima Edición México: Prentice-Hall, 87 p.
- Rodríguez J. 2005. Tendencias post modernistas en el pensamiento organizacional. Revista Ciencia y Sociedad, 30 (2): 316-357
- Rondón Y. 2009. La evolución de los paradigmas en las ciencias sociales y su incidencia en los procesos gerenciales. Revista Saber, 21 (2): 115-127
- Salazar J, Guerrero J, Machado Y y Cañedo R. 2012. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista Productividad. Consultado en Octubre 06 2014. Disponible en: http://slmeaduny.uny.edu.ve/virtual/file.php/373/MOMENTO_1/CILIMA_Y_CULTURA_ORGANIZACIONAL2doc.pdf
- Senge P, Roberts Ch, Ross R, Smith B y Kleiner A. 2006. La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Primera Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Serna H. 1997. Gerencia estratégica. Colombia: 3R Editores. LTD Universidad Pedagógica Experimental, 106 p.
- Suárez C. 2012. Cultura y clima organizacional. Revista Productividad. Consultado en Octubre 06 2014. Disponible en: http://slmeaduny.uny.edu.ve/virtual/file.php/373/MOMENTO_1/CULTURA_ORGANIZACIONAL_1_.pdf
- Valecillos C, Quintero N. 2009. Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral. Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ.
- Negotium. Consultado en Marzo 25 2015. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/12/Art4.pdf>
- Valle R. 1995. Gestión estratégica de recursos humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana, 96 p.
- Van Den Berghe E. 2005. Gestión y gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI. Primera Edición. Bogotá: Ecoe, 53 p.
- Velásquez F. 2002. Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. Revista Electrónica Estudios Gerenciales, 15 (83): 31-55. Consultado en Septiembre 24 2014. Disponible en: http://slmeaduny.uny.edu.ve/virtual/file.php/208/momento_03/pensamiento_administrativo.pdf
- Villasmil J. 2009. Gerencia y liderazgo. Revista Pensamiento Estratégico. Consultado en Septiembre 24 2014. Disponible en: http://slmeaduny.uny.edu.ve/virtual/file.php/214/Semana_2/gerenciayliderazgo/gerencia_y_liderazgo.pdf