
APROXIMACIÓN EPISTÉMICA DE LAS DERIVACIONES POSTMODERNAS EN LA PRAXIS DEL GERENTE EDUCATIVO



JESÚS VILLARREAL HERNÁNDEZ

Doctor en Educación

Universidad de Carabobo

villarreal.abogado@yahoo.com

JOSÉ RODRÍGUEZ FARÍAS

Cursante de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación

Universidad de Carabobo

jose_rodriguez_108@hotmail.com

Recibido: 23/11/2015

Aceptado: 25/06/2016

Resumen

Empleando una analogía náutica, bien puede afirmarse que, en estas aguas turbulentas y cambiantes, impactadas por el fenómeno llamado “postmodernismo”, el que los barcos puedan surcar con éxito los mares bravíos y logren llegar a tierra firme, dependerá en gran medida de las habilidades interpersonales, técnicas y conceptuales del capitán. Es un hecho irrefutable que sobre los hombros de quienes gerencian el hecho educativo, recae en gran medida el éxito o el fracaso de la empresa escolar. Hoy es menester que la praxis del gerente educativo se adapte a las nuevas realidades y acoja los paradigmas de la postmodernidad. El propósito de este trabajo es presentar un conjunto de aproximaciones epistemológicas sobre la gerencia educativa postmoderna.

Palabras clave: epistemología, gerencia educativa, praxis docente

EPISTEMIC APPROACH OF POSTMODERN DERIVATIONS IN THE EDUCATIONAL MANAGER PRAXIS

Abstract

Based on a nautical analogy, it can be said that in these turbulent and changing waters, impacted by the phenomenon called "postmodernity", to cross the wild seas and reach the mainland will mainly depend on the captain's interpersonal, technical and conceptual skills. It is an irrefutable fact that on the shoulders of those who manage the educational act rests largely the success or failure of the school business. Today It is necessary that the praxis of the educational manager adapts to the new realities and embraces the paradigms of postmodernity. The purpose of this paper is to present a set of postmodern epistemological approaches on educational management.

Keywords: epistemology, educational management, teaching praxis



ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC. Vol. 10 N°19 .Julio–Diciembre 2016/ pp.357-371.

ISSN-e 2443-4442 , ISSN-p 1856-9153

Aproximación epistémica de las derivaciones postmodernas en la praxis del gerente ...

Villarreal Jesús y Rodríguez José

Giro epistemológico de la praxis gerencial en el contexto postmoderno

*“Nunca he visto una buena escuela con un mal director,
ni una mala escuela con un buen director.*

*He visto como malas escuelas se convertían en buenas y,
lamentablemente como destacadas escuelas se precipitaban
rápidamente hacia su declive. En todos los casos,
el auge o el declive podía verse fácilmente reflejado en la
calidad del director”*

Fred Hechinger

Previo a desarrollar el vértice de esta disertación, se hace patente la necesidad de traer a colación algunos bosquejos teórico-conceptuales, para contextualizar el hecho gerencial en la postmodernidad. Por anticipado se indica que la intención de la presente búsqueda científica, no es profundizar en los marcos filosóficos y epistemológicos circundantes de la esencia de lo moderno y su diferencia con lo postmoderno, sino más bien, se persigue delinear las características e intenciones fundantes de la praxis gerencial en la postmodernidad.

En este sentido, vale exponer a título meramente introductorio, que el postmodernismo es entendido como una época, en donde regentan las críticas de los teóricos sociales y organizacionales a las teorías modernistas, señalando su insuficiencia en la comprensión de un mundo lleno de complejidades. Lipovetsky (1990) argumenta en cuanto a la postmodernidad al siguiente tenor:

Proceso y momento histórico en el que se opera ese cambio de tendencia en provecho del proceso de personalización, el cual no cesa de conquistar nuevas esferas: la educación, la

enseñanza, el tiempo libre, el deporte, la moda, los horarios, el trabajo... o -el predominio de lo individual sobre lo universal, de lo psicológico sobre lo ideológico, de la comunicación sobre la politización, de la diversidad sobre la homogeneidad, de lo permisivo sobre lo coercitivo (p. 113)

Esta época actual, está signada por la transformación constante. El entorno cambiante, complejo, dinámico y globalizado, ha puesto de manifiesto la evolución de la teoría del conocimiento y su adaptación de los nuevos paradigmas. Los códigos actuales han de ceder, como lo han hecho en épocas anteriores, ante el avance y evolución de las ciencias; tal y como explica Durand (1982):

Los paradigmas que dominaron el conocimiento en los dos últimos siglos han tenido que ceder su puesto a los nuevos, que han revolucionado el pensamiento y generado su conocimiento totalmente opuesto a la tradición y costumbres impuestas por los dogmas del modernismo y las travesuras del llamado postmodernismo (s/r)

Puede decirse que, no existe un criterio unánime sobre el concepto postmodernidad; inclusive no hay consenso universal sobre su existencia. Hoy existe es una aproximación teórica, sobre una realidad, bien diferente a épocas pasadas; y tal fenómeno o periodo por el que atraviesa la teoría del conocimiento, ha inundado todos los campos del conocimiento humano significando una profunda transformación en las organizaciones.

En este sentido, el giro epistemológico incurso en la praxis gerencial en la postmodernidad, pasa por una transformación del quehacer de la gerencia en las organizaciones. Hoy tal y como plantean Malavé y Karen (2009) el gerente precisa ser flexible

al cambio y dejar de concebir el funcionamiento mecánico de la organización.

Por lo cual, la Gerencia, inserta en el fenómeno del postmodernismo, propone un acercamiento a la realidad organizacional, basado en las consideraciones colectivas, que produzcan una conciencia organizativa orientada a darle el justo valor al potencial del capital humano. Explica González (2010) en cuanto a la gerencia en la postmodernidad, la exigencia de mayor flexibilidad organizacional y mayor participación de los sujetos, quienes deben ser simultáneamente más versátiles y fuertes. La autora, señala en ese mismo orden de ideas:

La Complejidad organizacional de la nueva gerencia está enmarcada dentro de las características de un paradigma innovador que emerge para dar a conocer a una organización que dirige bajo los parámetros de una gerencia proactiva, manejada por un gerente que posea conciencia de la patología contemporánea del pensamiento. (p.181)

Dicho lo anterior, puede expresarse, que en esa complejidad organizacional, donde se vincula a la nueva gerencia de la época postmoderna, el gerente juega un papel más trascendente pues, necesita manejar inteligentemente los referentes gerenciales presentes en la dinámica social contemporánea, reconociendo al capital humano como el motor necesario para las transformaciones organizacionales necesarias. En otras palabras, sugiere González (2010) las nuevas realidades gerenciales están sujetas a las actitudes y aptitudes de los recursos humanos, acompañado de un marco institu-

cional que permita la iniciativa y no ahogue la creatividad, ni el deseo de superación. “Estos son aspectos vitales y claves para el potencial desarrollo de la complejidad en la organización de la nueva gerencia” (p.180)

Organizaciones clásicas: tipos y características del paradigma organizacional tradicional

Antes de proceder a definir los tipos organizacionales clásicos, resulta sensato citar un par de conceptos vinculados a la organización. El primero es desarrollado por Cantón (2003), quien sugiere:

Las organizaciones se caracterizan por la unión de esfuerzos para conseguir un objetivo común. Para ello es preciso que las personas colaboren y repartan las funciones coordinando esfuerzos. Al igual que el cuerpo humano tiene una estructura física y otra inmaterial y unos procesos de transformación de los alimentos en energía que lo hacen vivir en la dimensión física y en la inmaterial, las organizaciones tienen un esqueleto (la estructura) que les permite la fuerza y el movimiento, pero también tienen un elemento ocioso, la grasa. (p.140)

En el mismo orden de ideas, y presentando una analogía magistral entre los edificios y las organizaciones, enseña el gran científico de la administración, Hall (1983), que las organizaciones se van a diferenciar, en atención al objeto que persigan así como en el contexto en el que se desarrollen.

Enseña el autor:

La idea de estructura es sumamente simple. Los edificios tienen estructuras. En forma de vigas, paredes interiores, corredores, techos y similares. La estructura de un edificio es un determinante importante de los movimientos y las actividades de las personas que estén en su interior y se supone que los edificios tienen estructuras que están de acuerdo con las acti-

vidades que se van a llevar a cabo en ellos y es así como un edificio de oficinas es diferente a una fábrica. Aún más las fábricas en donde producen automóviles son diferentes a aquellas en las cuales se ensamblan computadores....La analogía entre las estructuras organizacionales y las de los edificios no es uno a uno ya que a las organizaciones no las construyen los arquitectos sino las personas que se encuentran dentro de ellas. Pero, así como hay factores que afectan o determinan la estructura de los edificios también los hay con respecto a las organizaciones (p.52)

Contextualizado lo anterior, debe indicarse, que el origen de las organizaciones se remonta a periodos bastante remotos. Tales organizaciones tradicionales, regían hasta hace unas cuantas décadas, todos los esquemas sociales y vale decir, que estas organizaciones tradicionales, se clasifican en diversos tipos, dependiendo de ciertos criterios bajo los cuales se agrupan. Enseña Jaramillo (2006), que no existen dos organizaciones exactamente iguales, pues todas presentan una enorme variabilidad y francas diferencias; sin embargo, existen ciertas características que permiten clasificarlas en ciertos grupos o tipos. El precitado autor señala:

Estas clasificaciones o taxonomías -que denominaremos tipología de las organizaciones permiten realizar un análisis comparativo de las organizaciones desde el punto de vista de cierta característica común o de una variable importante. La tipología...tiene la ventaja de reducir la variedad y posibilitar análisis comparativos. La utilización de tipologías basadas en características comunes del objeto de estudio no es nueva en el campo de las organizaciones. Así lo demuestra el hecho de clasificar las empresas por tipos, de acuerdo con su tamaño (empresas pequeñas, medianas y grandes), naturaleza (empresas primarias o de base, secundarias o de transformación y terciarias o de servicios), mercado (empresas de bienes de capital o empresas de bienes de consumo) o posesión (empresas públicas o empre-

sas privadas). Para facilitar el análisis comparativo de las organizaciones, gran parte de los autores estructuralistas desarrollaron tipologías de las organizaciones, intentando clasificadas de acuerdo con ciertas características distintivas. (pp.13-14)

Desde el paradigma clásico-tradicional, las organizaciones más citadas por la literatura son, Lineal, Funcional, Línea-Staff y Comités. Stoner, Terry & Franklin, entre otros autores, han delineado conceptualmente a estas organizaciones tradicionales. A grandes rasgos puede señalarse que la *organización lineal*, es presentada como la forma organizacional más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los primeros ejércitos y en los sistemas políticos y religiosos de los tiempos medievales. Se denomina, *lineal*, en atención a la existencia de líneas directas de autoridad y mando; se representa en un formato piramidal, en donde los gerentes o directivos transmiten líneas de acción rigurosamente establecidas en su área competencial.

En segundo lugar, se presenta a la *organización funcional*, la cual se centra en la especialización de las funciones, en donde existe una clara diferenciación de las actividades a realizar por los diversos miembros de una organización. En estas organizaciones, las decisiones y políticas están más descentralizadas, por lo que se presenta simultáneamente una dispersión de la autoridad. Igualmente existe la *organización línea-staff*, la cual es una combinación de los tipos lineal y funcional, pretendiendo reducir sus desventajas e incrementar los beneficios de ambos tipos organiza-

tivos. En este tipo de organizaciones en donde se reúnen características de tipos lineal y funcional, el tejido organizativo se vuelve más completo y complejo.

En esta organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Por último, se presenta la *organización basada en comités*, el cual recibe una multiplicidad de denominaciones, tales como juntas, consejos, grupos de trabajo, entre otros no existe uniformidad con relación a su contenido y naturaleza; sin embargo puede señalarse que algunos de estos comités, juntas, o grupos de trabajo, desempeñan funciones administrativas, otros, estudian problemas y dan recomendaciones, mientras otros tienen funciones técnicas. La autoridad y el mando que se da a éstos “comités” es bastante variada, por lo que a veces se genera confusión.

Para ello, la conjunción de tales modelos clásicos, no son ahora suficientes para afrontar el entorno imperante. El mundo de hoy, requiere de una perspectiva organizacional más amplia, holística y con mayores niveles de flexibilidad.

Las organizaciones desde el paradigma post-moderno

De haber un elemento omnipresente en la vida social, es el cambio. La era científica actual ha traído consigo, grandes transformaciones al episteme organizacional, lo que ha modificado sustancialmente el tejido organizativo; tal proceso de

cambio, es un continuo, tal y como señalan Padilla y Del Aguila (2003) “el contexto del diseño organizativo está en la actualidad en un continuo proceso de cambio y de innovación (p.75)”. En el mismo sentido, opinan Mendoza y Mendoza (2008) al decir: “las organizaciones postmodernas, están sumergidas en constantes cambios y crisis a todos los niveles (p.76)”

Este cambio en los tipos organizacionales, son un conjunto de alteraciones, que van desde el aspecto estructural y llegan al comportamiento de la organización. Díaz (2005) indica, que este cambio, no es espontáneo, pues arranca con la presión de fuerzas exógenas y endógenas. La referida autora, enfatiza como agente promotor de la transformación de los tipos organizacionales, la modificación creciente de las características de la fuerza laboral. Expresamente refiere Díaz (2005)

La modificación en las características de la fuerza laboral (nivel educativo, aspiraciones, necesidades familiares, valores) ha generado en los últimos tiempos una fuente endógena de cambio bastante fuerte. En esta época post-moderna, los individuos que conforman las organizaciones piensan, sienten y actúan diferente a sus predecesores (p.606)

Estos paradigmas desarrollados desde la postmodernidad, han edificado una forma diferenciada en relación entre el hombre y la realidad donde habita, hecho implicate de la estructuración de nuevos modelos organizacionales. Explican Guerra y Guerra (2003) que los adelantos científico-técnicos y administrativos han dado paso a una concepción de la organización y ésta a fin de

adaptarse al entorno, tiende más a la horizontalidad, ha atenuado la presión rígida de la autoridad, tiende a la desburocratización, privilegia el recurso humano sobre el recurso material o de capital. También busca respuestas rápidas y certeras al mercado y configura las relaciones de su estructura en función del elemento tecnológico, en medio de la valoración creciente del conocimiento (valor intangible) como verdadera fuente de valor, tendente a restarle importancia más no presencia a los activos fijos (valores tangibles).

Cabe destacar, que el paradigma organizacional hoy, implica no sólo la necesidad constante de cambios en las estructuras organizacionales, o incrementos y mejoras en tecnología, sino más bien que las organizaciones estén revestidas de flexibilidad; que en ellas se encuentren individuos capaces de participar, innovar y transformar. Las organizaciones de hoy, necesitan reconocer en su capital humano, el activo más valioso y ante ésta realidad, caracterizada por un conjunto de cambios organizacionales que se centran en lo humano y por ende, en el desarrollo de los individuos, edificar una sólida cultura organizacional, en donde impere la delegación de autoridad, la comunicación abierta y el aprendizaje continuo.

En este orden, Morales (2010) concibe a las organizaciones postmodernas, como un sistema ultra flexible y dinámico y señala que éstas organizaciones van des construyendo los moldes administrativos existentes. Explica el autor:

La variable a la que presta atención es la organización. Los conceptos e ideas relevantes de este enfoque son las nuevas formas de organización: postburocrática, postaylorista postmodernas; busca comprender y emprender la reestructuración de los sistemas productivos como modernización reflexiva, enfatizando en la flexibilidad organizacional. (p.159)

Así pues, la literatura de la administración y los teóricos organizacionales han descrito un sinfín de modelos y tipos organizacionales. Sin embargo, a juicio del autor, y tal como ha quedado asentado por el criterio recurrente de varios expertos en la materia, ante un entorno transcomplejo, postmoderno y cambiante, las líneas gerenciales deberán adoptar una multiplicidad de acciones estructurales, que adecuen el corpus organizativo, a los retos de la actualidad; en razón de lo anterior, pretender encasillar a una organización, en un “tipo” en particular, tiene efectos meramente académico-conceptuales; lo más trascendente será la capacidad de adoptar lo mejor de los esquemas que han propuesto los teóricos de la gerencia organizativa, a fin de lograr que las organizaciones, consigan surcar con éxito las aguas del siglo XXI.

Análisis reflexivo sobre los nuevos paradigmas de la gerencia educativa

Hoy, en este contexto postmoderno, los gerentes educativos necesitan abandonar el tradicionalismo al que se han aferrado pese a todos los cambios permanentes, pues están invitados a repensar los paradigmas organizacionales, a fin de poder afrontar los nuevos desafíos. La Gerencia Educativa, actualmente, se orienta hacia búsquedas y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus dife-

rentes niveles y modalidades. En atención a lo anterior, el Gerente al desprenderse de actitudes aplicadas consuetudinariamente y al adoptar los nuevos paradigmas gerenciales, abordará, con los nuevos enfoques, la gestión organizacional y desde allí logrará transformar la institución donde labora en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa.

En este sentido, explica González (2010) que en el ámbito de la educación venezolana continúa la praxis de una acción gerencial controladora, rígida, vertical, tímida y eminentemente administrativa, siendo uno de los aspectos que contribuyen al deterioro del actual sistema educativo. La referida autora explica:

Se plantea la necesidad de renovar la acción gerencial a fin de que se convierta en un agente del cambio y de motivación para el docente, los gerentes educativos a través del espíteme de la gerencia educativa y la arqueología del pensamiento gerencial, dado a que el sistema educativo actualmente tiende hacia la búsqueda de niveles de calidad de la educación urgidos por los cambios generados por la sociedad. La transformación debe tener intrínsecamente la calidad como una expectativa dentro de cada plantel. Allí observamos el papel preponderante de la gerencia educativa en el desarrollo de las organizaciones educativas. Se plantea la necesidad de una acción gerencial integradora innovadora que encause el avance y el progreso de los nuevos conocimientos se precisa la formación de un gerente educativo renovado capaz de procesar ese cúmulo de información para que se generen los cambios y la organización se mantenga con éxito en el mundo competitivo actual. (p.154)

En consecuencia, la gerencia educativa actual, está sumida, entonces, en un contexto rígido, infle-

xible, arcaico, lo que incapacita una adecuada gestión organizacional, toda vez que ese esquema tradicional, no se adapta a los retos vigentes y no aprovecha los beneficios de la actualidad. Hoy, las ciencias de la educación, han desarrollado bastante un conjunto de nuevos paradigmas sobre los cuales ha de fundarse la nueva gerencia educativa, orientada a alcanzar el éxito educacional y la formación de ciudadanos capaces de afrontar los retos del siglo XXI. Dicho lo anterior, queda entonces profundizar y reflexionar, sobre tales nuevos paradigmas, que engloban, la pluralidad y la creatividad.

En otro orden, un hecho irrefutable, es que el quehacer gerencial dentro de las instituciones educativas ha cambiado. En este contexto postmoderno, turbulento, lleno de cambios y transformaciones, la praxis gerencial, ha incluido nuevos paradigmas, a fin de adaptar la gestión directiva dentro de las instituciones, a los retos actuales.

En este sentido, se esbozan varios paradigmas los cuales se abordarán a continuación: en primer lugar, hoy se habla de la pluralidad, como elemento clave en la gerencia educativa. La *pluralidad* implica, que la praxis gerencial, involucre en el proceso de toma de decisiones y de construcción de proyectos, a la comunidad educativa en general. La pluralidad termina por enterrar, la figura del director omnipotente, y dibuja una dirección enmarcada en escuchar a todos los actores de la comunidad escolar.

Igualmente, se puede observar la relevancia adquirida de la intervención o participación activa y permanente de todos los sujetos constituyentes de la comunidad escolar. Es un valor agregado, que la gerencia debe tomar, en aras de construir una gestión directiva, más inclusiva, capaz de integrar las diversas opiniones y visiones, las cuales al final terminan por enriquecer los proyectos institucionales.

Abordada la pluralidad, se procede a contextualizar a la creatividad. Sobre el paradigma de la *creatividad*, Bono (2006) se pronuncia sobre la creatividad como la aptitud de producir ideas, composiciones y productos esencialmente nuevos y desconocidos para el ser que participa en el acto creativo. En este proceso de crear se forman nuevas estructuras y combinaciones, las cuales comienzan a conformarse con la información traída por la persona de experiencias pasadas; posteriormente se combinan relaciones conocidas con otras desconocidas, y se generan nuevas relaciones.

En este sentido y vinculándolo a la gerencia educativa, se precisa indicarle la necesidad de estimular la imaginación, la fantasía, la curiosidad del docente; es decir, el gerente educativo requiere orientarse y llegar por sí mismo a varias alternativas. Partiendo de lo señalado, indica Rodríguez (2011) lo altamente positivo de alentar al docente a la autoevaluación, a marcar sus retos y valorar su propia actividad, inducirle a verificar y experimentar las ideas originales, fomentar la libre manipulación de objetos e ideas y enseñarle a descu-

brir posibles implicaciones, ayudarle a ser receptivo a los estímulos de su entorno y a ser tolerante y respetuoso con las ideas originales de los demás, despertar una actitud crítica, evitar que se someta al autoritarismo y desvelar el optimismo, buscando causas y soluciones ante los fracasos.

En el mismo orden de ideas, y con el propósito de profundizar la conceptualización del paradigma de la creatividad, Omaña (2012) indica que en el mundo actual es cada vez más importante, la creatividad en el recurso humano de la empresa, esto significa la inclusión de la creatividad como valor dentro de su práctica empresarial. Básicamente, una decisión creativa consiste en una forma única de considerar un problema, o una solución alternativa, una forma fuera de lo común pero también vinculada a la realidad. Partiendo de lo antes expuesto, la creatividad se centra en producir ideas originales mejor que las anteriores, para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad, a tal punto que su originalidad es capaz de agregar valor a la organización y convertirse en una ventaja competitiva.

Implicancias teórico-reflexivas de las funciones del gerente educativo en el contexto postmoderno

La planeación del hecho educativo

La primera de las funciones gerenciales, entendidas desde el marco conceptual del proceso administrativo, es *la planeación*, que no es más que un proceso que implica el diseño de los planes y políticas de la organización. Con el objeto de profun-

dizar esta conceptualización, a continuación, se introducen algunas disquisiciones doctrinarias sobre la planeación:

Para Limas (2013) “la planeación es un proceso que consiste en formular el plan de actividades de la empresa. En este, se definen los objetivos, se establecen las estrategias para alcanzarlos y se formula el plan de acción adecuado para lograrlos” (s/p). A tenor de lo antes expuesto, adquiere relevante importancia el proceso en el cual se delimitan las estrategias y pasos a seguir para la consecución de los fines organizacionales.

En el mismo orden de ideas, opina Aramayo (2006) quien explica, que la planificación:

Se refiere a la definición previa de las actividades a realizar para el logro de un objetivo, estableciendo plazos y responsables para cada una de ellas. De esta manera, es posible definir los pasos para el desarrollo de las más diversas acciones, desde las más cotidianas hasta las más extraordinarias. Así, a partir de esta programación se definen opciones y se elige un curso determinado, entre las múltiples alternativas, para llegar al destino deseado. (p.14)

Es importante señalar, que la planificación entonces, no solo implica definir previamente las actividades organizacionales que han de llevarse a cabo para conseguir los objetivos, implica, además delimitar plazos y responsables. Días-Palomares y otros (2012), profundizan lo anterior, cuando señalan sobre esta fase del proceso gerencial que es donde se delimitan los logros a alcanzar y los procesos a emplear para conseguirlos. Es la función en donde se definen los objetivos, los pasos a se-

guir, procedimientos, políticas y acciones necesarias para alcanzar tales objetivos.

Por último, y a título meramente ilustrativo, resulta prudente traer a colación el magistral concepto que brinda Ander-Egg (1995) citado por Aramayo (2006) sobre lo referente al concepto aquí, contextualizado:

Sustantivamente, planificar es un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales; - Formalmente, significa incidir de una manera organizada y formalizada sobre determinados procesos y acciones conducentes al logro de ciertos objetivos y metas propuestos; y - Operacionalmente, se expresa en la utilización de determinados procedimientos, con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos (p.10)

Queda asentado que, dentro de la división de la función administrativa-gerencial, la planificación es el primero de los escenarios a abordar; tal empeño implica, que se defina de manera óptima, eficaz y eficiente, los propósitos y metas de la organización, así como el establecimiento de los plazos para el cumplimiento de tales propósitos organizacionales, y los encargados y recursos a emplear para acometer tal empeño.

Por lo tanto, la planificación, se erige como el proceso primigenio del quehacer gerencial, reviste trascendental importancia e implica la toma de un cumulo de decisiones que conllevan a la delimitación de un conjunto de planes y al establecimiento de unas metas determinadas.

En este sentido vale decir, que la toma de decisiones como esa primera de las implicancias de la planificación, es un continuo al cual se enfrentan diariamente los seres humanos. En mayor o menor medida, diariamente nos vemos frente a la necesidad de adoptar decisiones, fáciles o difíciles. Esta acción de “decidir” está presente en la praxis gerencial y abarca todas las fases del proceso gerencial, a saber, planificación, organización, dirección y control.

Dicho lo anterior y con el objeto de delimitar conceptualmente a la toma de decisiones, resulta prudente afirmar, que esta encierra la escogencia de “la mejor alternativa” de entre las posibles, por lo que se necesita una información detallada sobre las alternativas posibles y sus consecuencias en relación a los objetivos organizacionales. Tomar una buena decisión, consiste entonces, en trazar el objetivo que se persigue, reunir la información relevante y tener en cuenta las posibles consecuencias de la alternativa escogida.

Una buena decisión, no es una alternativa escogida al azar sino aquella que resulta de la aplicación de un buen procedimiento o modelo de toma de decisiones.

La organización en la gerencia educativa

Siguiendo con el curso del presente, que consiste en delimitar epistemológicamente las funciones gerenciales, es hora de abordar la contextualización del segundo de los procesos gerenciales, el cual es *la organización*; esta fase, facilita el cumplimiento de los objetivos, y encierra la agrupa-

ción y asignación de actividades, así como la delegación de autoridad. Básicamente consiste en la división de la carga de trabajo y responsabilidades; implica también la coordinación de las actividades a realizar dentro de la estructura organizacional.

Sobre este punto, Münch (2010) enseña que en esta etapa es donde se determinan las funciones, se produce la división del trabajo, lo que permite la agrupación de actividades en departamentos, el establecimiento de niveles jerárquicos: la delimitación de autoridad y responsabilidad; la definición de actividades asignadas a los puestos, entre otras. En la misma dirección apunta Salamanca (2011) quien profundiza diciendo:

La función “organizar” es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Es esencialmente la función administrativa que establece el rol formal que jugará la gente en la organización. También es determinar las reglas bajo las cuales esa gente interactuará (p.2)

Es por ello, que organizar, conlleva, según lo precedente, distribuir la carga de responsabilidades entre la estructura laboral-organizacional, a fin de que se conduzcan eficientemente los esfuerzos, para el logro de lo que se ha planificado con anterioridad. Tal y como brevemente, indica Llerena (2010) “Organizar es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan entre sí para cumplir los objetivos de la empresa. El trabajo se divide entre grupos e individuos y coordinar

las actividades individuales del grupo (p.56)”. De lo anterior se concluye entonces, que esta segunda fase de la función administrativa, engloba la labor necesaria de que una vez se delimiten los planes y metas de la organización, deben distribuirse las tareas y responsabilidades entre el equipo de trabajo, con el objeto de delegar eficientemente la carga y así puedan materializarse las metas planificadas.

Con amplitud, la doctrina de las ciencias gerenciales, han descrito a la organización como fase del proceso gerencial, entendida, como el proceso en donde se otorga autoridad y responsabilidad a las personas. Encierra básicamente, la trascendente tarea de agrupar y asignar las actividades que deben ejecutarse para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por lo antes mencionado y siguiendo el desarrollo de éste entendido académico, se señalará, que la organización dentro de la función gerencial en las instituciones educativas, requiere construirse sobre el propósito de simplificar los procesos y potenciar las habilidades y recursos, a fin de consolidar la educación que necesita la sociedad contemporánea.

En este mismo sentido, para que la institución logre de manera eficaz y eficiente sus objetivos, es necesario un claro establecimiento de su organización, es decir hace falta ordenar a todas las unidades del grupo educativo y erigir acciones coordinadas entre las personas encargadas de ejecutar las actividades conducentes al éxito educativo. Pa-

ra este menester, se hace necesaria una profunda reflexión, en donde el nuevo gerente educativo, aplique las técnicas modernas del quehacer gerencial y logre construir un ambiente educativo que propicie la construcción de un modelo de aprendizaje inclusivo, moderno y útil.

Es por ello que, la organización a este tenor es fundamental; el gerente educativo precisa conocer las implicancias de esta fase a cabalidad, pues de allí se desprenderá el éxito de su gestión. El gerente educativo, al organizar, es decir, al distribuir las responsabilidades dentro de la comunidad escolar, puede aplicar aquel viejo adagio anglosajón *“Therightman, in theright place, at theright time”*, y distribuir las actividades en función de las competencias que poseen las personas a ejecutar la acción determinada. El gerente entonces, ante la necesidad de ejecutar una actividad determinada, se obliga a escoger a la persona que posea las mejores competencias y hacerlo de manera oportuna. Cabe señalar, para que las instituciones educativas logren la excelencia, es menester que exista una línea gerencial altamente capacitada, capaz de visualizar, renovar y activar permanentemente los recursos humanos y técnicos a través de la motivación y el desarrollo individual. En estas instituciones, el gerente posee las herramientas teóricas y prácticas, para evaluar y autoevaluar la praxis pedagógica y poder impulsar los procesos de transformación y cambio, que se orienten a las necesidades educativas actuales.

La dirección en el proceso gerencial de las instituciones educativas

En el mismo menester, se procede a contextualizar la tercera fase del proceso objeto de estudio, *la dirección*. Resulta lógico, que sea la tercera de las fases, ya que, para llevar a cabo las metas resultantes del proceso de planificación y organización, es necesario que la gerencia, dirija esfuerzos que incidan y propulsen las acciones necesarias para que los integrantes de la organización ejecuten las tareas pautadas. Salamanca (2011), explica que “Entre las medidas comunes utilizadas por el líder para poner el grupo en acción están: informar, comunicar, motivar y orientar todos los procesos y procedimientos contemplados en el plan” (p.3).

Entonces, la dirección, se erige como un proceso complejo, en donde la gerencia debe ejercer un rol de liderazgo, en el propósito de impulsar las acciones de rigor, a fin de que los miembros de la organización, de manera eficiente y coordinada, se esfuercen por alcanzar lo programado en la planificación. Sobre este entendido, Limas (2013) enseña que este proceso que consiste en la orientación, guía y motivación de las personas de la organización, en el desarrollo de las actividades, con el propósito de conseguir lo planeado. Mientras que Días-Palomares y otros (2012), indica:

La dirección se encuentra en las actividades que realiza el gerente para dirigir y motivar a los empleados durante el desarrollo de su trabajo, para obtener los resultados deseados. Para ello es necesario comunicar, motivar, resolver los problemas y asumir responsabilidades. La dirección se ejerce cuando el geren-

te ejecuta actividades tales como hacer cumplir las decisiones que ha tomado; crear estímulos para motivar a su equipo de trabajo, entre otros. (p.5)

Este proceso, de “dirección”, queda zanjado entonces, implica que el líder-gerente, motive a las personas de todos los niveles y grupos, para que armónicamente coadyuven en el logro de los objetivos organizacionales.

Hoy, en este contexto postmoderno, los gerentes educativos necesitan abandonar las estructuras tradicionalistas a las que se han aferrado pese a todos los cambios permanentes que los invitan a repensar en nuevos paradigmas organizacionales, para que puedan afrontar los nuevos desafíos. La Gerencia Educativa, actualmente, se orienta hacia búsqueda y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades. De allí que el Gerente tenga que cambiar esas actitudes que ha aplicado consuetudinariamente para abordar, con los nuevos enfoques de la gestión organizacional, los problemas del hoy y transformar cualitativamente a la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa.

Es por ello, que un hecho irrefutable, es que el quehacer gerencial dentro de las instituciones educativas ha cambiado. En este contexto postmoderno, turbulento, lleno de cambios y transformaciones, la praxis gerencial, ha incluido nuevos paradigmas, a fin de adaptar la gestión directiva dentro de las instituciones, a los retos actuales. En este sentido, se esbozan varios paradigmas los

cuales se plantean a continuación: en primer lugar, hoy se habla de la *dirección*, como elemento clave en la gerencia educativa.

En consecuencia, resulta lógico, que la dirección sea un elemento clave; es aquí en donde se imbuje un proceso de liderazgo, en donde todo aquel que ocupe una posición gerencial, debe trabajar bajo el paradigma del líder, impulsando, orientando, guiando y motivando al resto de la comunidad educativa en el desarrollo de sus actividades, con el objeto de alcanzar las metas de la institución.

El control del hecho educativo: evaluación y rectificación

Por último, debe conceptualizarse, *el control*, como la fase final del proceso clásico administrativo. El control, es pieza clave, en la gerencia eficiente, pues de ella depende en gran medida el logro de los objetivos y metas de la organización. Tal fase, como su nombre lo indica, no solo implica la mera supervisión pasiva de las actuaciones laborales, si no que conlleva la aplicación de los correctivos necesarios, para redirigir las acciones organizacionales, cuando estas no estén perfectamente alineadas con lo planificado. Enseña Salamanca (2011) que los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia las metas propuestas. El autor profundiza e indica, que el control es una necesidad, cuando explica:

Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y

la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. *Necesita del control para ir verificando que lo planeado se ejecute tal y como estaba previsto.* Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al líder para que se emprenda una acción correctiva. La función control suministra elementos de juicio para que el próximo plan sea mejor al anterior. (p.4)

En esta fase, se verifican que las actividades que se están realizando, sean las acordes a lo planificado y además permite, identificar las desviaciones cursantes, para que se puedan tomar de manera oportuna y pertinaz, las medidas apropiadas para el logro de los objetivos. Sobre lo anterior, opina Llerena (2010), quien indica, que el control permite asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa, y amplía el punto diciendo:

En la organización, el control se logra evaluando el rendimiento de los administradores y de las operaciones de las cuales son responsables. Implica: a) Establecer metas y normas, b) Comparar el desempeño real contra las metas y normas establecidas, y c) Reforzar los aciertos y corregir las fallas. (p.56)

Esta última fase del proceso gerencial, incorpora la acción de verificar que las actividades que se ejecuten, aseguren el logro de lo planificado. En esta etapa del quehacer gerencial se evalúan los resultados y se deben detectar las oportunidades de mejora así como aplicar los correctivos necesarios, de manera oportuna.

Entonces, el rol, juega el control, en la gerencia eficiente de instituciones educativas; es aquí en

donde los directores (o sus equivalentes en otras instituciones) y demás parte del cuerpo gerencial institucional, supervisan las actividades que se están ejecutando y evalúan las acciones y correctivos de rigor, que permitan redirigir el accionar cuando sea necesario.

En este sentido, esta acción de “control”, implica un derrumbamiento de la actitud pasiva de los viejos gerentes educacionales, aquellos llamados “gerentes de oficina”, quienes no salían al campo, a conocer la realidad en primera persona. Hoy, en este contexto postmoderno, los gerentes en ese afán por lograr la excelencia en sus instituciones, tienen que asumir el rol de liderazgo transformacional que poseen y ejercer las acciones y políticas necesarias para edificar instituciones educativas capaces de asumir los desafíos del siglo XXI.

A modo conclusivo

Con el propósito de cerrar la presente disertación, se afirma, que a la gerencia en estos tiempos de postmodernidad, le corresponde conocer y manejar cabalmente, estas fases del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control. Su conocimiento y manejo, no es un afán meramente académico, ni una pretensión conceptual estéril con resultados impalpables, sino que es un empeño revestido de practicidad estratégica. En la medida en que la gerencia, planifique las metas, organice los esfuerzos, dirija las acciones de rigor y controle la actuación organizacional, los resultados a corto y mediano plazo, serán mucho más óptimos.

Asimismo, se conseguirá, consolidar una organización, capaz de afrontar los retos y desafíos de este entorno. La gerencia, al manejar tal proceso, podrá sortear estratégicamente los embates de un contexto problemático, logrando surcar con éxito los mares de la actualidad, y arribar a buen puerto, alcanzando los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización. Es ineludible entonces, edificarse una nueva praxis gerencial que tenga la flexibilidad del bambú, (*parafraseando al científico español Miguel Ángel Escotet*) que se dobla ante el huracán, pero al final resiste y sobrevive con mayores bríos a la tempestad; un sistema capaz de adaptarse a los incesantes cambios y de contribuir en la construcción de los saberes que necesita la humanidad para seguir en el carrera por fundar una sociedad cada vez más justa y libre.

Referencias

- Aramayo, O. (2006). *Manual de planificación estratégica*. Trabajo presentado para el Diplomado en Comunicaciones, políticas públicas y desarrollo. Universidad de Chile.
- Bono, G. (2006). *La creatividad y sus conexiones*. Caracas: Editorial Simposio.
- Cantón, I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. Publicado en la *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, vol. 17, núm. 2, agosto, 2003, (pp. 139-165), Universidad de Zaragoza España.
- Días-Palomares, R., Peña, M. y Cañas, J. (2012). *Las funciones gerenciales y los resultados productivos en sistemas ganaderos de doble propósito en Venezuela*. Un estudio mediante índices. Artículo disponible en la siguiente dirección: [<http://www.alde.es/encuentros/antteriores/xveea/trabajos/d/pdf/135.pdf>] [08/10/2015]
- Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. Publicado en la *Revista Venezolana de Gerencia*, vol.10, n.32.
- Durand, G. (1982). *Las estructuras antropológicas de lo imaginario*. Madrid: Taurus.
- González, M. (2010). Episteme de la gerencia educativa y la arqueología del pensamiento gerencial. Trabajo publicado

en la *Revista Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo*. Segunda Etapa, Vol. 20, N°35.

Guerra, A. y Guerra A. (2003). El nuevo paradigma organizativo en el escenario global y postmoderno. Publicado en la *Revista Compendium*, nro.10, año 6.

Hall, R. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso*. Tercera Edición. España: Editorial Prentice Hall International.

Jaramillo, M. (2006). *Enfoque estructuralista de la administración. Modelo burocrático de organización. Teoría Estructuralista*. Guía presentada en la Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe. En:

[<http://www.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%0V/Guia/Guia.pdf>] [08/10/2015]

Limas, S. (2013). *El proceso administrativo*. Guía de estudio elaborada para la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. En: [http://virtual.uptc.edu.co/drupal/files/026_proceso_administrativo.pdf] [08/10/2015]

Lipovetsky, G. (1990). *La era del vacío*. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo. Barcelona: Anagrama.

Llerena, R. (2010). El contador administrativo o gerencial en la organización. Artículo Publicado en la *Revista Dictamen Libre*, 7: (pp. 53-57). Edición No. 7. Barranquilla, Colombia.

Malavé, K. y Karen, P. (2009). *Análisis del desempeño de la gerencia universitaria en la Universidad de Oriente en el periodo 2004-2008 desde la perspectiva estudiantil*. Trabajo de Grado no publicado, presentado para optar al título de licenciados en Contaduría Pública. Universidad de Oriente.

Mendoza, E. y Mendoza, M. (2008). El liderazgo ético en organizaciones postmodernas. Publicado en la *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, vol. 9, núm. 22, mayo-agosto, 2008, (pp. 59-78).

Morales, V. (2010). La perspectiva organizacional de los sistemas de información. Publicado en la *Revista Documentación de las Ciencias de la Información* vol. 33, (pp.143-169).

Münch, L. (2010). *Fundamentos de administración*. México: editorial Trillas

Omaña, C. (2012). Pensamiento creativo para la generación de competitividad en las organizaciones educativas. Trabajo publicado en la *Revista Observatorio Laboral*. Revista Venezolana Vol. 5, N° 10. Universidad de Carabobo.

Padilla, A. y Del águila, A. (2003). La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual. Publicado en la *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 9, N° 3, 2003, (pp. 69-94).

Rodríguez, R. (2011). La gerencia educativa en un escenario creativo. Trabajo publicado en la *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. Barquisimeto, Venezuela.

Rodríguez, E. (2007). Una aproximación a los conceptos: paradigma, modernidad y postmodernidad. Publicado en la *Revista Educare*, Volumen 11 N°1.

Salamanca, R. (2011). *Las funciones administrativas*. Guía de estudio elaborada para el Instituto Técnico Industrial "Francisco José De Caldas" para el Curso de Administración Industrial, México. Disponible en [<http://admymex.tl/imagesnew/5/3/8/5/2/Las%20funciones%20administrativas.pdf>] [08/10/2015]

Sisto, V. (2012). *Teoría(s) Organizacional (es) Postmoderna (s) y la gestión del sujeto postmoderno*. Tesis de doctorado no publicada. Universidad Autónoma de Barcelona, España.