
CULTURA ORGANIZACIONAL INTEGRADORA: ROLES DEL GERENTE EDUCATIVO PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN ÉTICA DE LA INNOVACIÓN



CRISTIAN PILLAJO
Magíster en Gerencia Avanzada en Educación
Universidad de Carabobo
cristianpillajo@hotmail.com

Recibido: 11/01/2016

Aceptado: 03/08/2016

Resumen

Actualmente, las instituciones educativas son objeto de análisis para comprender la manera en que sus miembros crean y mantienen un sentido acerca de la organización. Se vislumbra la necesidad de cambio en el liderazgo para formar con efectividad a los profesionales del futuro. Es así como el objetivo del presente artículo es analizar los roles del gerente educativo en el reconocimiento de la cultura organizacional para la institucionalización de la ética de la innovación. Esto amerita observar a los docentes en el ejercicio de sus funciones en los diferentes niveles de la administración: gerentes de primera línea, gerentes medios y la alta gerencia para posteriormente concatenar la información recabada con los referentes teóricos de Robbins y Judge (2009).

Descriptores: roles del gerente educativo, reconocimiento de la cultura organizacional, ética de la innovación

INTEGRATING ORGANIZATIONAL CULTURE: ROLES OF THE EDUCATIONAL MANAGER FOR THE ETHICAL INSTITUTIONALIZATION OF INNOVATION

Abstract

Nowadays, educational institutions are being analyzed to understand how its members create and maintain a sense about the organization. The need for a change in leadership is seen to train effectively the new professionals. Thus this article aims to analyze the roles of educational manager in the recognition of organizational culture for institutionalizing ethics of innovation. This implies observing teachers in the exercise of their functions at the different management levels: front-line managers, middle managers, and senior manager to subsequently concatenate the information gathered from Robbins and Judge's (2009) theoretical references.

Keywords: roles of the educational manager, organizational culture recognition, ethics of innovation



ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC. Vol. 11 N° 20. Enero– Junio 2017/ pp.315-324

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

Cultura organizacional integradora: roles del gerente educativo para la...

Cristian Pillajo

Una visión inicial a la cultura organizacional

En los últimos años se ha observado que el estudio de la cultura se ha convertido en una variable de especial importancia en el direccionamiento estratégico de la organización. En ella existen elementos que permiten a los integrantes ciertas conductas e inhiben otras. En este sentido, la cultura organizacional es susceptible de ser afectada o modificada tanto por los factores propios de la institución en cuanto a las relaciones de poder como por los provenientes del medio ambiente externo. Así, los miembros de una empresa no pueden quedarse observando pasivamente las exigencias del cambio, sin que no exista el interés de crecer en el tiempo.

En las grandes organizaciones, la cultura tiene su origen en los valores que han adoptado sus miembros, como pilar fundamental para apoyar los procesos que le permitan crear un excelente clima organizacional. Los aspectos con respecto a la cultura están relacionados con los valores, actitudes, sentimientos, creencias, ética, expectativas; desarrollando y promoviendo el crecimiento de los gerentes educativos o más bien por el contrario, esta serie de factores puede ser lo que inmovilice el libre accionar gerencial. Aproximarse al problema del cambio en una organización educativa requiere el reconocimiento estructural y cultural. Es de suma importancia conocer las normas y reglamentos y también identificar la cultura que estará constituida por la red de relaciones presentándose como la parte profesional del docente, su manera

de trabajar sujeta a regulaciones de decisiones en otros niveles gerenciales.

Tomando en cuenta las instituciones educativas se definirá entonces la cultura desde una perspectiva organizacional y para ello el presente artículo parte de los postulados de (Robbins y Judge, 2009). Que expresan que la cultura: “Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera (p.551)”. Se caracteriza pues a la cultura organizacional como las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización y como estos operan de forma inconsciente y definen la visión de los miembros de la organización y de su entorno. Partiendo de esta premisa puede decirse que la cultura lo impregna todo, es creación de significado sobre lo que vemos, hacemos y deseamos. Nos condiciona en nuestras relaciones sociales, es decir, en la manera de percibir al otro, en cómo interpretamos los hechos de la vida cotidiana, en cómo actuamos y en cómo nos comunicamos.

Existen varias definiciones del significado de cultura organizacional, pero los diversos autores consultados para este artículo, coinciden en que la cultura nace de las personas que forman la institución y de las prácticas que éstos realizan en el interior de ésta en cuanto a comportamientos, ideas, creencias y valores, generando sensibilidades. En este orden de ideas, Robbins y Judge (Ob.Cit.) abordan tres aspectos importantes como lo son las

percepciones que tienen los individuos en lo que ven, oyen o experimentan en la organización y que aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en diversos niveles de la organización, describen la cultura de la organización con términos semejantes, refiriéndose aquí al aspecto compartido de la cultura. De esta manera, para los miembros de la organización, la cultura representa una expresión descriptiva. Se destaca la manera en que los integrantes perciben la organización tal cual y como es y no a los elementos que les gusta.

Siguiendo el caso de las organizaciones educativas, se pueden mencionar algunas características propias de la cultura organizativa, tales como: creación de la cultura desde el interior con la cultura que poseen los gerentes y estudiantes y también por parte del exterior con el espacio que ocupa la comunidad educativa. Además dentro de las organizaciones existe una cultura dominante que proviene de los valores compartidos por mayor número de empleados, coexistiendo con diferentes subculturas o grupos de individuos estratificados en factores como la edad e intereses comunes, costumbres, pensamiento político, entre otros. En este sentido, la cultura organizacional observable en las instituciones es consecuencia de las vidas personales de los miembros, género, clase social y la influencia que en los docentes ejercen las normas y reglamentos.

En consecuencia, es importante identificar la relación entre la cultura y la organización y su partici-

pación en los procesos de subjetivación de cada uno de los miembros. Se sostiene que los principales objetivos de la perspectiva cultural de la organización es comprender la manera en que las personas crean y mantienen un sentido acerca de la organización, establecer nuevas relaciones interpersonales, esclarecer su rol en la organización, y aprender a enfrentar la vida en la organización, la cual no se impone; sino evoluciona.

Desde esta perspectiva, es necesario el compromiso del gerente educativo en consonancia a los planes institucionales y a los contextos emergentes societarios tanto a nivel local, regional nacional, sin menoscabo de las directrices internacionales que rigen la materia educacional. Es a partir de la responsabilidad del docente que se logrará construir una cultura organizacional que genere armonía para cada uno de sus miembros y de esta manera promover la eficiencia y la eficacia.

En este orden de ideas, Mumby citado en Brescia y Pérez (2008) plantea una visión alternativa para entender y estudiar la cultura. El autor sugiere lo que él llama: la estructura profunda de la cultura organizacional que examina las relaciones de poder, haciendo referencia a la racionalidad colectiva que genera en los agentes el sentido de las acciones apropiadas e inapropiadas de la organización. Esta a su vez se constituye por 2 dimensiones organizacionales: la superficial que representa el quehacer diario propio de la organización a través de historias y acciones y por último el nivel de infraestructura representado por intereses de

poder, condiciones y recursos económicos, el trabajo y sus relaciones.

Dentro de la perspectiva anteriormente referida, se presentan a las organizaciones educativas de educación media general en las que se observa una cultura institucional débil como tipología predominante por la poca visión conjunta del personal directivo y los docentes en relación a la misión y visión institucional y la manera de ejecutar los proyectos escolares. Al respecto, Robbins y Judge (ob. cit.) expresan que la cultura débil se identifica por una carencia de valores comunes con baja intervención en la dinámica de la organización. Evidencias de esto, surgen mediante la observación del investigador en diversos contextos y situaciones en las instituciones educativas

Este tipo de conductas es observable en las reuniones por área donde se manifiesta poco trabajo colectivo tanto en la planificación como en la deliberación de las necesidades de los grupos en el aula. Los docentes emiten opiniones tales como “planificar es tedioso” o “yo no voy a planificar porque no quiero hacer nada”, incumpliendo con la elaboración de planes y desarrollo de proyectos de aula, lo cual redundará de forma negativa en el estudiantado ya que no consideran y se jerarquizan las causas que generan comportamientos inadecuados en los estudiantes. Es así como se observa una cultura organizacional en la que los gerentes educativos se muestran desmotivados y reacios a querer trabajar en equipos, por áreas; contraviniendo con lo establecido en la normativa

en lo concerniente a las funciones docentes. Esto permite vislumbrar el modo en que las instituciones educativas se proyectan ante la comunidad, las cuales no han sido muy bien vistas. Sin embargo, si las tendencias organizacionales sugieren un modelo adaptado a los nuevos estilos de liderazgo será de gran valor instaurar una cultura integradora, que se dirima eminentemente hacia el logro de las metas propulsando la innovación como un contexto emergente.

Roles del gerente educativo para la gestión estratégica

Cada uno de los miembros de una organización educativa se desenvuelve de distintas formas, realizan distintas actividades. Mintzberg citado en Robbins y Coulter (2005) establece que la mejor manera de describir lo que hacen los gerentes es mediante sus roles, refiriéndose a características de comportamiento. Este autor, agrupa los roles en 3 categorías puntuales las cuales son:

Los roles interpersonales: La comunicación es se presenta como elemento fundamental para el desenvolvimiento de los gerentes educativos dentro de la organización. En este rol se encuentra implícita una figura de autoridad, un líder responsable de la motivación y capacitación, así como también la figura de enlace. Bajo esta premisa, es preciso señalar la importancia de una gerencia educativa con liderazgo que sea capaz de lograr mover en la dirección indicada sus miembros con altos índices de inteligencia emocional.

Los roles informativos: Los gerentes educativos

mediante la figura del supervisor recibe la información de la alta gerencia para almacenarla y difundirla de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización y después a la gente de fuera, transmitiendo los planes y políticas de la organización.

Los roles de decisión: Giran en torno a la toma de decisiones, los gerentes a su vez se dividen en: empresario, quien organiza la estrategia y sesiones de revisión para creación de programas nuevos, seguidamente el manejador de perturbaciones será aquel capaz de organizar estrategias en caso de crisis. También el manejador es el responsable de programar el trabajo de los gerentes en las líneas jerárquicas más bajas, aprobando las decisiones más importantes de la empresa y el negociador es el responsable de representar a la organización en las principales negociaciones en su rol de decisión. Desde el ámbito educativo el empresario se verá reflejado en un líder que trace las estrategias para la creación de proyectos, inclusive la creación de una cultura provechosa para la organización. Seguido a esto, el manejador hace referencia al gerente que tenga la capacidad de aprobar los proyectos que se elaboren dentro de la institución, tomando en cuenta el consenso como característica bandera. Por último, el gerente en su rol de decisión negociará las ideas de los diferentes actores, así como los intereses que sean de beneficio a la organización.

Aproximación conceptual para una cultura organizacional integradora

Para los teóricos Robbins y Judge ya presentados como referentes en este artículo, la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros, distinguiéndose así una organización de otra (p.551). La Cultura Organizacional es considerada como un elemento de gran valor en las instituciones el cual permitirá revisar los criterios que le sirven de base. De este modo, bien puede decirse que la cultura es un componente de suma importancia en las organizaciones educativas.

Estos autores conceptualizan la cultura como la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Esta concepción sobre cultura conduce a ver la Cultura Organizacional como la forma en que los integrantes de una institución deben dirigir sus acciones para lograr los objetivos comunes. En este orden de ideas Robbins y Judge (Ob. Cit.) sugieren la innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación al equipo, agresividad y estabilidad como las siete características principales al reunir estas la esencia de lo que se denomina Cultura Organizacional (p.440)

Sin embargo, estas características no se dan aisladamente en la práctica, sino que son producto del compromiso de los gerentes en los escenarios educativos en el preciso momento cuando estos se demuestren innovadores, factores de cambio, organizadores y que trabajen en equipos de alto desempeño promoviendo actitudes propias de una

dinámica educativa plausible para el logro de la misión y visión institucional. Una cultura organizacional de éxito promueve el surgimiento de líderes innovadores para la organización. Es la productividad de los gerentes el activo fundamental para el mejoramiento, así como el compromiso adquirido por cada uno de estos en los distintos niveles de la administración.

Institucionalización ética de la innovación

Una organización será realmente una organización cuando todos sus integrantes se sienten parte de la misma. Desde esta perspectiva una institución educativa se determinará no sólo a la adhesión profesional sino también personal del gerente educativo. Partiendo de esta premisa es puntual señalar lo expuesto por Robbins y Judge (2009):

La institucionalización opera para producir una comprensión común entre los miembros respecto de lo que es un comportamiento apropiado y fundamentalmente significativo. Por tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, los modos aceptables de comportamiento se hacen evidentes en sí mismos para sus miembros. Como veremos, esto es en esencia lo mismo que hace la cultura organizacional. Entonces, el entendimiento de que es lo que constituye la cultura de una organización y como se crea, sostiene y aprende, mejorará nuestra capacidad para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas en el trabajo. (p.551)

En el presente artículo se habla de la institucionalización ética de la innovación en la creación de una formidable cultura organizacional realmente determinante en el comportamiento de sus miembros. En consecuencia será necesario que los gerentes educativos de estas instituciones trasciendan desde sus intereses aislados hasta la visión en

común que haga que se cumplan los intereses organizacionales.

Creación de una cultura organizacional ética

Mucho tiene que ver el desenvolvimiento de los gerentes educativos en relación al clima ético que se avizore. Por tanto, una cultura organizacional con esquemas éticos profundos tendrá la tendencia de centrarse en el durante y después de las actividades trazadas. Para Robbins y Judge (2009), si una cultura fuerte se combina con altos niveles de ética puede tener una influencia poderosa en el comportamiento de los trabajadores. Lo expuesto por estos autores ya mencionados da lugar a sus prácticas sobre la manera de crear una cultura ética. Entre estas se encuentran:

*Asuma un rol modelo visible: Los gerentes en las líneas jerárquicas más bajas se comportarán de acuerdo al desenvolvimiento de la alta dirección. En consecuencia la directiva tendrá en sus manos señalar el camino ético a seguir, transmitiendo un mensaje positivo.

*Comunique expectativas éticas: Los valores y las reglas consideradas como éticas deben ser difundidas para ser cumplidas a cabalidad por parte de todos los gerentes educativos.

*Dé capacitación sobre ética: Los programas tales como: talleres, seminarios, entre otros, deben implantarse como jornadas de capacitación para reforzar cuales prácticas están permitidas en la organización y cuáles no para enfrentar posibles dilemas éticos.

*Recompense visiblemente los actos éticos y cas-

tigue los no éticos: Las evaluaciones de desempeño forman parte importante para contrastar las actuaciones con respecto al código ético de la organización. De esta manera, aquellos gerentes que actuaron en el marco ético institucional tienen la posibilidad de ser premiados en forma notoria conspicua y los actos ausentes de ética también deben ser castigados afamadamente.

*Brinde mecanismos de protección: La organización necesita proporcionar dispositivos formales para el análisis de dilemas éticos de sus integrantes sin que estos se sientan cohibidos porque señalen sus debilidades. También pueden incluirse los consejeros de ética *ombudsmeno* funcionarios para la ética.

El propósito de este artículo clama por la creación de una cultura para la innovación basada en la ética que debe poseer cada gerente educativo en todo momento. Para ello se hace necesaria la suma de los esfuerzos de todos los miembros organizacionales. Por eso la visión común es la que debe liderar este proceso en función de actos con grandes niveles de ética. No obstante, la directiva debe fungir como el gran propulsor de comportamientos apegados a mensajes positivos. Desde esa perspectiva, el camino a seguir estará suscrito de acuerdo a las reglas éticas pautadas por el máximo nivel en la jerarquía. A partir de entonces el resto de los gerentes educativos podrán desempeñarse idóneamente dentro de los principios éticos, pudiendo recibir premiación o acciones correctivas al no cumplir con los valores estandarizados.

Liderazgo en las organizaciones

Chiavenato (2007), expresa que "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"(p.104). De este mismo modo, Las organizaciones educativas aclaman por un gerente que organizase de forma más adecuada las organizaciones. Se hace necesario reconocer la importancia del Liderazgo para explicar la organización, la manera como cada uno de sus miembros reacciona. De ahí que se establezca la relación del liderazgo con los procesos culturales que tienen directa dependencia con el poder.

Es así como el estilo de liderazgo en el nivel directivo adaptado a las subjetividades promoverá los cambios y la reestructuración cultural deseada. Para efectos de este artículo se propone al Enfoque Participativo de Robbins que coadyuvará a la creación de una cultura fuerte, ética para la innovación dentro de las organizaciones educativas. En este estilo de liderazgo, el autor señala la necesidad de precisar metas claras, involucrando al personal en el consenso. Así mismo esta tipología conducirá a quien la aplica de prestar atención en el proceso y en el resultado de las acciones para producir el liderazgo.

En este orden de ideas, para la institucionalización ética de la innovación de la cultura organizacional es justo señalar que el liderazgo de los gerentes educativos en los distintos niveles de la administración debe asumir los objetivos fijados por parte

de la institución educativa para el logro de las metas comunes. En este caso esas metas planteadas deberán tener el talante ético necesario para producir acciones de reciprocidad ética entre los agentes.

De lo anteriormente expuesto se desprende que el líder es una persona que se encuentra al frente en el puesto de defensa de los intereses organizacionales. Además de ser alguien que inspire a todos al cambio, al progreso, a la afiliación a los compañeros y a la motivación al trabajo en pro de la misión institucional. Naturalmente, con todos estos aspectos bien puede señalarse que no todo gerente es líder o que todo líder sea gerente, lo cierto es que el conocimiento conceptual y el liderazgo deben imbricarse en todos los miembros organizacionales para que la institución tenga éxito debido a su cultura basada en ética, valores, innovación, creatividad, comunicación emocionalmente efectiva y motivación.

En el campo educativo el líder en la alta gerencia debe ejercer la dirección y orientación de los diferentes miembros de la organización educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la prestancia de los docentes dentro del aula mediante el control y seguimiento. Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director en cuanto al manejo de las relaciones interpersonales, ya que como el líder representa a la institución ante el micro y macro ambiente.

Su rol es incentivar y estimular la participación y

compromiso a sus gerentes educativos en las actividades administrativas y proyectos a ejecutar ya que esta podrá ser la mejor forma de manejar una visión conjunta acerca del rumbo de la organización. Esto implica además toma de decisiones entre los diferentes actores de la institución para la resolución de problemas así como emprender nuevos planes organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

En otras palabras el gerente educativo, dentro de su desempeño debe actuar con liderazgo incentivando a sus compañeros al compromiso con la institución, a la participación. Al respecto se puede decir, que el ser humano es un individuo por naturaleza social de tendencia grupal al menos para satisfacer los requerimientos del entorno, así sus necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones y metas organizacionales; en consecuencia, la motivación en un individuo es compleja, pero cuando forma parte del grupo se agrega a la sinergia que él genera, confiriendo más importancia a lo que dice un miembro del grupo que, a otros ajenos a este (Cuenca, Hernández, Mavarez y Reyes 2005)

Entonces en esta dinámica laboral los gerentes realizan sus actividades de acuerdo a los niveles motivacionales en los que se encuentren, por ejemplo, los docentes pueden simplemente ejercer una conducta que no tenga orientación alguna con los intereses de la organización o más bien puedan convertirse en gerentes y actuar como verdaderos líderes al asumir con responsabilidad el hecho

educativo y desarrollar un ambiente y cultura organizacional en equipo que favorezca la participación creativa y la ética de la innovación, la habilidad de comunicarse de manera eficaz, planificar y solucionar problemas, disposición a aprender y capacidad de establecer vínculos constantes con los compañeros de trabajo.

De ahí que, el rol que ejecuta el director es fundamental para el cambio de la cultura organizacional. Su desempeño como líder, debe favorecer a estimular a sus miembros gerenciales para un desempeño armónico. Los gerentes líderes (docentes) también deberán ser la fuerza que impulse la institución con actitudes de proactividad, compañerismo y amor por el trabajo de acuerdo a los requerimientos de la empresa educativa.

Gerencia del talento humano para la cultura organizacional integradora

Dentro de las organizaciones educativas, el papel del gerente en su rol de orientador del recurso humano es primordial, para propulsar el cambio, considerándose como herramienta estratégica de la organización para planificar, gerenciar y evaluar en función de la realidad. En virtud de lo anterior, una forma de garantizar eficiencia y efectividad en las organizaciones educativas será la implementación de programas de adiestramiento, mediante procesos donde se haga presente el constante incentivo que le permita a los gerentes educativos un enfoque integral y la toma de conciencia acerca de cómo los niveles de actuación personal crean productividad a la institución dentro de

cada aula, seccional, coordinación, dirección e igualmente debe dotar de herramientas a los miembros escolares para lograr el cambio personal, como base para la mejora de la calidad de sus funciones o más bien la real ejecución de los roles que les corresponde.

Todas estas ideas deberán estar concatenadas con una filosofía de mejoramiento continuo como una nueva forma de desenvolverse dentro de la organización, creando una nueva cultura y por tanto un renovado clima organizacional. Para la creación de una cultura organizacional, el gerente o director de la institución educativa deberá avizorar lo conveniente que pueda resultar alternativas de alta envergadura para la organización. Dichas alternativas podrán ser dirimidas en estructuras gerenciales más integradoras con el propósito de mejorar la comunicación y la flexibilidad gerencial. De acuerdo a Carrasco citado en Medina (2009) las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo. Asimismo la gerencia debe desarrollar habilidades que le permitan reconocer la importancia y beneficios de una buena comunicación y aplicar estrategias efectivas para mejorar la red comunicacional en la organización.

Los gerentes de las organizaciones deben crear compromiso, entendiendo las necesidades institucionales y asumiéndolas con gran sentido de pertenencia. Para ello será ineludible que los gerentes

educativos se constituyan en equipos multidisciplinarios para lograr los objetivos o en otras palabras la misión de la institución sea compartida para asegurar el éxito. Uno de los elementos a tomar en cuenta en la gerencia de recursos humanos es la innovación ya que las personas deben estar dispuestas a cuestionar el statu quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una organización educativa tiene un impacto sobre los miembros según el nivel de influencia que crean tener, es decir, el empoderamiento que se delegue y como este es asumido por parte de quienes lo reciben. Esto producirá satisfacción emocional y psicológica, proporcionará el incentivo necesario para la motivación intrínseca del recurso humano como elemento de la cultura organizacional para divisar una admisible ética de la innovación.

Referencias

- Brescia, G. y Pérez, G. (2008). La matriz insonora del cambio: La organización escolar. Perspectivas para su investigación. *Revista de estudios y experiencias en educación*. Disponible en la página: [www.rexe.cl/dwn/vol_13_est_art_1.pdf] [Consultado el 18 de Febrero de 2011].
- Cuenca, E., Hernández, G., Mavarez, S. y Reyes, M. (2005). *El gerente educativo y su influencia en el comportamiento organizacional*. Venezuela, Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Pearson Education.
- Medina, M. (2009). *Cultura y clima en las organizaciones educativas, factor determinante en la eficacia del personal docente*. Caracas: Universidad Experimental Pedagógica Libertador.
- Robbins, S. y Coulter A. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.