

Factores y procesos organizacionales

Autor: Efrén Villalón Mar [[Url](#)]



Resumen:

El presente reporte tiene como propósito desarrollar el análisis sobre los factores y procesos organizacionales respecto a la función directiva y de gestión. Como docentes sabemos que la función directiva es la acción de la dirección que tiene como propósito influir, mediante su actuación y decisiones en el trabajo con el personal docente, logrando de esta manera generar las condiciones institucionales pertinentes para alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos.

Palabras clave: Función directiva, gestión educativa, evaluación institucional, clima organizacional, reingeniería y comunidades de aprendizaje.

Abstract:

The purpose of this report is to develop the analysis of the organizational factors and processes regarding the managerial and management function. As teachers we know that the directive function is the action of the management whose purpose is to influence, through their actions and decisions in the work with the teaching staff, thus achieving the generation of the relevant institutional conditions to achieve the established learning objectives.

Keywords: Management function, educational management, institutional evaluation, organizational climate, reengineering and learning communities.

Introducción:

Sin lugar a duda la imagen del director es esencial en virtud de que es la máxima autoridad en la escuela y sobre todo el responsable inmediato del funcionamiento de la institución educativa. La acción directiva es primordial para la vida escolar, porque de ella depende la organización del plantel, por tal motivo la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones necesarias para que se ejerza con calidad la función educadora de la escuela y por ende los estudiantes logren los resultados académicos esperados.

Es significativo hacer ahínco que la gestión es la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas precisas para el éxito de los objetivos de la institución, por consiguiente, involucra una responsabilidad de los actores educativos actuando con ética profesional demostrando la eficacia y eficiencia de las acciones realizadas. Actualmente el liderazgo directivo y la gestión en las instituciones educativas son un elemento clave en el desarrollo y progreso de las organizaciones escolares, sin embargo, en pleno siglo XXI se caracteriza por la información y la sociedad del conocimiento, en donde se requiere de análisis, reflexión y valoración continua y pertinente que se vincule a la mejora de los procesos que ejecutan los integrantes de la comunidad educativa, para lograr un avance educativo y sobre todo la calidad educativa.

Factores y procesos organizacionales en la función directiva y de gestión

Es ineludible que se analice los factores y los procesos organizacionales respecto a la función directiva y de igual manera de gestión, ya que esto permitirá un buen clima organizacional teniendo presente que no será producto de la casualidad, sino que es el resultado de una gestión bien establecida y dirigida por el Director. El perfil del líder es significativo en una institución, incidiendo de esta manera en el clima organizacional, respecto a la satisfacción de los individuos, en cuanto a su compromiso, desempeño laboral, eficiencia, eficacia y productividad en el plantel educativo.

Sin lugar a duda el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una institución educativa, siendo esta cultura el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos con los actores de un centro escolar. En este mundo globalizado la cultura organizacional se preocupa y ocupa de la forma como los docentes perciben las características de la cultura de la institución escolar. Como todos sabemos la cultura organizacional, es un soporte fundamental para el cambio y una nueva herramienta para lograr la calidad educativa en los planteles educativos pero es necesario que exista y prevalezca un liderazgo en el Director.

En estos tiempos es necesario que las organizaciones forjen una cultura institucional que los identifique y los respalde, a fin de favorecer la compatibilidad o el alejamiento por parte del personal docente con la institución educativa. Inevitablemente los centros educativos que realizan una cultura organizacional, con la implicación de docentes y alumnos, obtienen resultados exitosos, contrario a los que no tienen una identidad cultural. Es inevitable señalar que según Alfonso (1999), las instituciones para ser exitosas, tendrán que enfrentar cambios profundos e importantes en ciclos cada vez más ciertos, por tal motivo tendrán la necesidad de enfrentar la ruptura de fronteras ideológicas, políticas y geográficas. Si los centros educativos trabajaran combinando sus talentos y esfuerzos y los situara en una meta en común, conseguirían constituir una cultura y clima organizacional de calidad.

En nuestro ámbito educativo, reconocemos que los planteles educativos son organizaciones que siempre están sujetas a cambios e innovaciones en los aspectos administrativos, curriculares relacionadas con el proceso educativo. La tarea fundamental de los docentes es la participar activamente en los procesos y en la toma de decisiones, trabajando de manera proactiva y asertiva, tomando un perfil docente idóneo. Según Tedesco (1995), comenta que los argumentos a favor de la autonomía a las escuelas tienen dos fuentes principales, las teorías del aprendizaje y las teorías de las organizaciones. De aquí se despliega la inminente necesidad de las centros educativos por reorganizar las estructuras adoptando nuevos postulados, empleando estrategias de organización apropiadas, generando cambios en la acción y gestión pedagógica de la plantilla docente adquiriendo efectividad en la formación de los discentes. Debemos reconocer que la competitividad de los centros educativos depende de considerables factores, entre ellos se encuentran las características de la administración y de los administradores, la capacidad tecnológica, las innovaciones efectuadas y por consiguiente la calidad profesional del personal. Los agentes educativos deben edificar interacciones educativas significativas, creativas e innovadoras, con el propósito de estimular a los estudiantes a obtener resultados satisfactorios.

Hoy en día los Docentes tenemos conocimiento de que la Secretaria de Educación Pública ostenta el Nuevo Modelo Educativo 2016, en donde indaga garantizar una educación de calidad para los ciudadanos de nuestro país. En las instituciones educativas la cultura organizacional representa un componente transcendental, ya que se requiere de individuos que contribuyan a través de la dinámica, el conocimiento, motivación, comunicación, educación y el liderazgo instituyéndose como impulsores del éxito. Si en las instituciones educativas se desarrolla un sistema de valores y creencias compartidos, con los ciudadanos, con la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control que interactúan para producir normas de comportamiento, nos indica que prevalece una cultura organizacional. Para lograr una cultura organizacional exitosa se debe tomar en cuenta los objetivos, valores, estilos de administración y normas para ejecutar sus acciones.

Considero que está garantizado lo que estipula según Chiavenato (1994), en donde hace referencia que una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual. Por tal motivo es esencial que en las instituciones educativas exista una cultura colaborativa en todos los ámbitos. Dentro de la cultura organizacional, se encuentra vigente la actitud profesional del docente con la visión y el deseo de perfeccionar y capacitarse con el propósito de elevar el nivel de aprendizaje.

Para lograr un proceso de cambio exitoso se demanda el compromiso e involucramiento de los líderes de la escuela, con la convicción de asumir riesgos, amparando a los ciudadanos y tomando decisiones para crear un clima y un ambiente organizacional de confianza. Cabe mencionar que el personal docente de la institución debe ser creativo, innovador, competente y capaz de seguir actualizándose, sin resistirse al cambio, solo de esta manera lograrán pertenecer a las escuelas efectivas. Para que las instituciones educativas sean exitosas debe existir un Directivo que ejerza un liderazgo compartido, democrático y transformacional, para lograrlo tendrán que propiciar una cultura y clima organizacional en donde todos los actores educativos trabajen colaborativamente con el propósito de cumplir con la misión y visión institucional manifestando conductas eficientes y eficaces.

Es sustancial revelar que según Ruiz L (1999), la eficiencia reside en cómo se realizan las actividades en las organizaciones, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. En los

centros escolares para obtener un agrado de eficiencia es preciso trabajar en ambientes motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que los docentes deben ser considerados como agentes activos y vitales dentro, por lo que los directivos deberán actuar con profesionalismo y ética para poder lograr ser una institución efectiva.

Según Likert expresa que la teoría de clima Organizacional (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert instituye 3 tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Sin lugar a duda la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son: el clima de tipo autoritario, (sistema I, autoritario explotador y sistema II, autoritario paternalista). El clima de tipo participativo, (sistema III, consultivo y sistema IV participación en grupo). Es importante demostrar que el clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Por otra parte el sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En cambio el sistema III consultivo referente al clima participativo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Este ambiente se caracteriza por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. En lo que concierne al sistema IV, participación en grupo, preexiste la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, por tal motivo la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente. El sitio de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se fundamenta en la amistad, las responsabilidades compartidas.

Es evidente que los sistemas I y II conciernen a un clima cerrado, donde coexiste una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV pertenecen a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. Recordemos que las organizaciones deben considerar la importancia de la eficiencia y eficacia con el propósito de lograr sus objetivos.

Cabe puntualizar, que para establecer una cultura organizacional, el director de la institución educativa debe conocer cuándo y en qué magnitud la gestión de recursos humanos añade valor a la organización, a fin de proponer alternativas cuantificables y con estimación de costos y beneficios. Según Carrasco (2004), afirma que las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo. En nuestro ámbito educativo, el director gerente debe plantear como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico; lo cual es de vital importancia, para incrementar la efectividad y productividad del plantel educativo y de la plantilla docente. La institución educativa como organización, concebida como

cultura institucional, es por lo tanto una agencia básica en la creación y transformación del conocimiento, en el marco del currículum.

Hoy por hoy es importante reflexionar respecto a una reordenación en la organización mental institucional o bien en la inteligencia organizativa, concebida como los procesos de reingeniería en el marco de la sociedad del conocimiento. Según Hammer y Champú(2004), señalan que la reingeniería es la formulación fundamental y el rediseño radical de los procesos de una organización para lograr mejoras dramáticas en las medidas actuales críticas del desempeño, tales como costos, la calidad, el servicio y la velocidad. Por tal motivo las instituciones educativas deben realizar una reingeniería en virtud de que es la una innovación que pretende la modificación de los procesos operativos y conductas organizacionales para mejorar la producción y lograr la calidad educativa que tanto anhelamos.

Debemos tener muy presente que la reingeniería se transforma como una herramienta útil y esencial para reinventar los procesos integrando o descartando funciones obsoletas y uso inadecuado de recursos que antes eran trabajo de desperdicio. Si los docentes integramos la reingeniería y el mejoramiento del proceso se unen los recursos interdependientes desde individuos hasta materiales usando el factor crítico del liderazgo en la totalidad del esfuerzo. Por tal motivo el director establece que hay que rediseñar los procesos desde la raíz. Evidentemente la reingeniería educativa trata de flexibilizar los procesos, pero para la aplicación de los componentes principales de mantenimiento y el mejoramiento de acciones de participación laboral y sobre todo del uso de la cultura organizacional es parte de la creatividad del directivo y del personal docente. Según Harrison y Pratt (1994), identificar las razones y oportunidades para utilizar la reingeniería es tan importante para el manejo del cambio.

Los centros educativos que deciden emplear reingeniería a sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso, al eliminar el desperdicio y trabajo sin valor agregado que no beneficia en el rendimiento académico. En las instituciones educativas se realiza un proceso educativo intencional, en donde actúan como agentes educativos y como sujetos que aprenden. Por tal motivo es deseable que estas 3 dimensiones se constituyan en una perspectiva común que permita el desarrollo de la comunidad escolar creando un clima organizacional.

Como podemos observar en el primer nivel (marco educativo) supone un mero uso instrumental de las organizaciones. Su consideración como agentes educativos incluye la perspectiva anterior en caso contrario, la organización dejaría de cumplir su misión, a la que completa la preocupación por el desarrollo personal de los docentes. Finalmente, la organización que aprende incluye, además del desarrollo de toda la comunidad escolar, la mejora de la propia organización institucional. En este momento las organizaciones educativas se convierten en salones formidables en las que todos hablan y actúan, con el propósito de enseñar conocimientos significativos y permanentes. Según Miguel Ángel Santos los pilares en los que se apoya una organización que educa son: la racionalidad, la flexibilidad, la permeabilidad y la colegialidad. El desarrollo de los cuatro pilares en las organizaciones educativas no es un proceso sencillo, pero puede obtenerse a través de las acciones que facilitan un cambio progresivo.

Cada organización que aprende significa una comunidad de trabajo, donde los individuos experimentan sus propias prácticas y experiencias; siendo el aprendizaje un conocimiento colectivo. Cada una de ellas presentan diferentes estadios o niveles de desarrollo: El primer estadio: marco se identifica con la situación que asigna un papel secundario a la organización, en donde lo importante es el programa de

intervención y la organización.

El siguiente estadio: contexto involucra una posición activa por parte de las organizaciones, algunos ejemplos de planteamientos institucionales podrían ser el Proyecto Institucional, Proyecto Educativo, Proyecto Socioeducativo entre otros, los cuales definen las metas de la organización en relación a su contexto. El tercer estadio: organización que aprende, se ubica en un nivel que pocas instituciones alcanzan y es que instaurar, aplicar y utilizar elementos de evaluación en la perspectiva del cambio, requiere de actitudes personales y de procesos de seguimiento y evaluación para lograr el éxito.

El cuarto estadio: compartir conocimiento simboliza el compromiso institucional con la transmisión a otras organizaciones del conocimiento aprendido, concibiendo la filosofía y los esquemas de referencia que la mera información sobre las actividades realizadas. Es importante señalar que los estadios organizativos se incluyen entre sí, por lo tanto la organización no sería un buen contexto si no es un buen marco y no aprende si no es un buen contexto, organizado y con capacidad de luchar por una determinada idea. Cada uno de los estadios organizativos y sus vinculaciones permite tanto la comprensión de la realidad en la que nos situamos como orientar los procesos de cambio que se quieran realizar.

Es significativo aludir que la gestión escolar es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de los centros educativos, ejerciendo la autonomía institucional. Por tal motivo la autonomía en la gestión escolar es un aspecto primordial de la reforma educativa; la cual permite la administración de recursos considerando las características y necesidades de cada escuela. En la actualidad para que la gestión escolar sea exitosa, los involucrados en las instituciones educativas deben trabajar de manera colaborativa. El objetivo de la gestión escolar que proyecte la mejora, está encaminado a reorientar la organización escolar, es decir, a la intervención de los elementos de la institución, de modo tal que los procesos y los productos sean más educativos. Como docentes debemos estudiar la organización escolar la cual nos permite ampliar la visión acerca de las condiciones, límites y posibilidades para la innovación en el marco de la complejidad y la incertidumbre del sistema educativo en el cual nos desempeñamos.

En el cambio organizacional la plantilla docente debe administrar y gestionar todos los recursos de manera conjunta. De esta manera es imprescindible conformar comunidades de aprendizaje entre los docentes enfrentándose a la resolución colaborativa de los problemas del desarrollo y aprendizaje educativo de los alumnos. Todas las tareas de gestión se descifran en condiciones micropolítica, concibiéndose como las acciones y estrategias que llevan a cabo los agentes de la gestión en medio de conflictos de intereses; en oposición a la macropolítica, externa a la institución, que implica a la estructura y el sistema educativo en su conjunto o incluso al sistema social.

Según (Bardisa, 1997: 32) la micropolítica son las estrategias por las cuales los individuos y grupos tratan de usar los recursos de poder e influencia para conseguir sus intereses. La micropolítica escolar reconoce que la escuela no es la comunidad idílica, exenta de conflictos, sino por el contrario, es compleja y plena de incertidumbre, ya que en ella se encuentra una diversidad de elementos. En la micropolítica escolar se desarrollan contextos en el cual se exige al director mayor distribución del poder entre los diversos agentes educativos. Es por ello que la gestión participativa demanda mayor autonomía y colegialidad a los profesores y mayor participación de los padres de familia y los alumnos en las decisiones escolares.

El papel elemental de director es actuar como negociador que responde tanto al poder central como a los poderes locales; atendiendo los diversos conflictos. Así mismo deben dar cuentas de los procesos y

productos educativos cuando no existe entre los docentes una cultura para rendir cuentas, sino una cultura individualista. Hoy en día las instituciones se han convertido en centros de servicios educativos; por tal motivo se ha propiciado la profesionalización de la actividad directiva, no es posible que los directivos sólo por ser docente esté facultado para dirigir los destinos de una organización escolar. Las funciones directivas deben centrarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje, poniendo en práctica las competencias genéricas, específicas y profesionales para el desarrollo de las actividades.

Recordemos que la gestión es un saber capaz de ligar el conocimiento, acción, ética, eficacia, política y administración en procesos que pretenden el mejoramiento continuo, a la exploración y explotación de las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático. Según Pozner, Barrios y Lemus, definen la administración y la gestión como contrarias. Sin embargo la administración es una práctica de control y racionalización sistémica y sistemática. En cambio la gestión es la forma en que cada organización decide llegar a las metas que se plantean, pero bajo un proceso controlado, racionalizado, sistemático. Es importante señalar que la gestión considera además las actitudes y competencias de los docentes que conforman la organización escolar, de esta manera la facilitación, la animación, la incidencia, el entusiasmo, la orientación, la asesoría y los acompañamientos son tareas esenciales.

Conclusiones:

Para concluir este reporte referente a los factores y procesos organizacionales respecto a la función directiva y de gestión es fundamental enfatizar que el principal objetivo de la Reforma Educativa es brindar una educación pública básica de calidad, de excelencia y por ende incluyente, para que todos los discentes reciban una educación humanitaria e integral que facilite aprendizajes y conocimientos significativos, relevantes y prácticos para la vida en sociedad. Para lograr este propósito en las instituciones educativas es necesario que los Directivos sean competentes y ejerzan un liderazgo democrático, compartido y transformacional, haciendo uso de la administración y la gestión en virtud de que solo así lograrán la calidad educativa en sus centros escolares. Es inevitable tener discernimiento que el propósito de la Educación Básica es formar personas motivadas y capaces de obtener un desarrollo personal, laboral y familiar, orientadas a reformar su entorno social y natural, aprendiendo a aprender, por tal motivo los alumnos deben lograr el perfil de egreso a través de su trayecto escolar en su nivel educativo. En este caso los docentes deben ejercer su liderazgo pedagógico, generando una comunidad de aprendizaje en donde el conocimiento sea significativo y permanente.

No olvidemos que la gestión escolar y las responsabilidades de la dirección es un proceso primordial para nuestro ámbito educativo ya que, sin ellas nos perderíamos de la serie de tareas que nos proporcionan para resolver las dificultades del quehacer educativo. Para obtener los aprendizajes esperados debemos tener un currículo adaptado a las condiciones del contexto para que la implementación sea todo un éxito, así mismo comprometernos a realizar prácticas de enseñanza innovadoras, mostrando interés por actualizarnos profesionalmente.

Referencias bibliográficas:

- Argyris, C. (2002): Sobre las organizaciones que aprenden. México: Oxford
- BOLÍVAR, A. (2000): Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid: La Muralla.

- Beckhard, R. (1969). Desarrollo organizacional. Modelos y estrategias. Miami: Editorial Addison Waley.
- Brunett (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato (1998). Introducción a la teoría general de administración. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Escorihuela, L. (1994). El clima organizacional en la escuela. Caracas. Ferrer, Luis (1990) Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Editorial.
- Harrison y Pratt (1994). Una Metodología para la Reingeniería de las Empresas. Revista Calidad y Productividad No 6, Caracas.
- Hammer, M. (1996). El análisis administrativo, una perspectiva. [Documento en línea]. Disponible: www.gestiopoles.com. [Consulta: 2004, Noviembre 5].
- NAMO DE MELLO, Guiomar. (1998). Nuevas propuestas para la gestión educativa, SEP, México.
- Nuño, A. (13/07/2016). El Nuevo Modelo Educativo. México.
- Tedesco (1995). Representaciones sociales de docentes y alumnos de las escuelas comunitarias. Argentina.

Nota: El Dr. Efrén Villalón Mar es Doctorante del Centro de Investigación para la Administración Educativa.

Artículo originalmente disponible en: <http://vinculando.org/educacion/factores-y-procesos-organizacionales.html>

Cuida nuestro planeta, por favor no imprimas este artículo a menos que sea realmente necesario.