



## VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR

**“Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional”**

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



Título: “Como potenciar el equilibrio institucional”

Prof. Dolores Leonor Oliva

### RESUMEN

En este siglo XXI, son varias los dispositivos que impactan en la Cultura Organizacional provocando una reacción en la misma. Estos dispositivos y los cambios continuos hacen que las organizaciones institucionales tanto públicas como privadas se discutan la urgente necesidad de encaminarse hacia la unificación de criterios, valorización del individuo, privilegiando los valores que serán de piedra fundamental y equilibrio dentro de la institución, con el fin de alimentar día a día la armonía y tranquilidad dentro y fuera del sitio de trabajo. El cambio importante de la Cultura Organizacional constituye hoy, una temática de importante interés, por ello, que se hace referencia a algunos supuestos teóricos que lo sustentan Actitud del Docente de Aula ante la Cultura Organizacional Educativa.

San Luis-October de 2007

Facultad de Ciencias Humanas-U.N.S.L.

## Como potenciar el equilibrio institucional

Hoy es de urgente necesidad que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del conocimiento-aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover grupos de excelente desempeño, comprendiendo que el aprendizaje en grupo o equipo otorga valor al trabajo y más flexibilidad al cambio con una mirada abarcativa, visionaria hacia el mañana. El cambio importante de la Cultura Organizacional constituye hoy, una temática de importante interés, por ello, que se hace referencia a algunos supuestos teóricos que lo sustentan Actitud del Docente de Aula ante la Cultura Organizacional Educativa.

Globalmente se reconoce, que en las grandes organizaciones la cultura organizacional tiene su origen en los valores que han incorporado sus gestores, como meta fundamental para construir los procesos que le permitan crear un ambiente eficiente y de calidad. En este punto, los aspectos relacionados con la cultura, tales como: Normas Valores, Actitudes, Sentimientos, Creencias, Ética, Moral, forman parte de lo esperado que se plantean las organizaciones como piedra angular para su desarrollo y crecimiento.

Es esperable que en las organizaciones exista un ambiente competitivo, basado en valores, se requiere de la corporación y el compromiso de los individuos, adoptando actitudes que permitan un vínculo sustentado y orientado a crear un clima de trabajo caracterizado por la cooperación, colaboración y participación al fin de alcanzar un crecimiento equilibrado. Son

muchas las instituciones educativas que procuran establecer diversos valores, debido a la necesidad que tienen los individuos de comprometerse con principios éticos que ayuden a evaluar sus propias tareas y la de los demás.

Se ha escuchado decir que, los desafíos del proyecto del país demandan reconstruir la cohesión de nuestra sociedad alrededor de nuevos ejes sociales y culturales a partir de actitudes y prácticas de responsabilidad solidaria, como cimiento de la formación de una nueva conciencia ciudadana

De lo expuesto se deduce, que los individuos que conforman la sociedad deben manifestar una nueva conciencia ciudadana donde la actitud de las personas apunte al rescate de los valores culturales y sociales mediante acciones de tolerancia, libertad, respeto, justicia..., a fin de lograr una mejor calidad de vida. Así, el vínculo entre los individuos que conforman la sociedad reviste importancia, por cuanto contribuye al fortalecimiento de la sociedad para rediseñar una cultura que permita abrir un compás para la cohesión armónica de la ciudadanía donde el proceso educativo tiene un rol importante en el logro de individuos que puedan adaptarse a nuevos desafíos.

La urgencia de reconstruir una cultura que permita enfrentar el proceso de desintegración social que se ha iniciado y en donde se ha marginado la Moral y la Ética un una búsqueda de satisfacciones superfluas y banales.

La imperiosa necesidad de impulsar una cultura que de respuestas a la disgregación y la deficiencia que presenta la cultura de nuestro país en aspecto como visión sistémica, mejoramiento continuo, instrumentos educativos localizados y liderazgo, aspectos que constituyen las bases del cambio de la cultura en la organización

La Educación a través de sus actores puede con su participación colaborar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz que se transforme en un proyecto real, el cual se corresponda con las actitudes internas de al persona y las de su entorno, desarrollando valores, capacidad de razonamiento, como forma para el fortalecimiento de la cultura.

Por lo tanto, la actitud del docente debe estar orientada a proyectar una imagen dentro y fuera de la institución que se corresponda con la moral y la ética profesional los cuales se construyen de las experiencias obtenidas en la trayectoria del individuo por esta razón, el Docente debe aprender a equilibrar su forma de ser, aprender a convivir en comunidad, trabajar cooperativamente en equipo, vincularse con los otros, exponiendo sus ideas y discutiendo criterios lo cual le permite la adquisición de hábitos, tolerancia y respeto como forma de enriquecimiento de la cultura dentro de la Institución Educativa.

Guédez (2001), dice:

"que el subsistema actitudinal comprende, esencialmente todo lo que concierne a los comportamientos y sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva, en fin, pauta la disposición y el

compromiso de los integrantes de una comunidad y también – desde luego – representan la fuente principal del clima organizacional, es decir, del ambiente y la temperatura psicológica que se irradia en el espacio laboral y humano de la institución" (P. 59.60)

En este aspecto, se aprende que la cultura organizacional está relacionada con el clima relativamente duradero del ambiente interno de una institución el cual es experimentado por los miembros que la conforman e influyen en el comportamiento, los sentimientos y las creencias las cuales sirven de soporte para alcanzar resultados satisfactorios lo cual implica que la actitud del individuo responde a una condición enmarcada dentro del sentido de pertenencia, compromiso con la visión, misión de la institución, e identificación con las tareas que le corresponde realizar como parte de su responsabilidad, así como también la comunicación efectiva con los demás integrantes de la institución. Freitez (1999), dice que:

..."Un ambiente o clima organizacional adecuado en una institución escolar debe motivar a los docentes al logro de los objetivos deseados, una moral elevada ayuda a la satisfacción en el trabajo a la vez que contribuye a obtener las metas propuestas y lograr mejor eficiencia en la labor encomendada y por ende dispuesto a participar y colaborar responsablemente en los diversos aspectos relacionados con su labor".

El autor nos dice que el ambiente organizacional de una institución determinará la actitud del docente a la hora de alcanzar los objetivos propuestos, y a su vez determinará su conducta y hábitos ante las responsabilidades asignadas dentro de la organización, propiciando estados de paz, tranquilidad con sus compañeros, tomando en cuenta que el trabajo desempeñado llegará con efectividad a los alumnos. En atención a la problemática expuesta Robbins (1999), expone "una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias" (P.142).

Y es así, cuando la persona siente satisfacción por el trabajo que desarrolla muestra una actitud objetiva hacia el rol que desempeña, se identifica con él, es participativo, coopera con sus pares, busca el cambio mediante mejoras en el proceso, planifica y organiza adecuadamente sus actividades, respeta las normas de la institución con sentido de pertenencia, es comunicativo e interactúa con los demás integrantes de la institución. Sin embargo, lo antes señalado se distancia mucho de nuestra realidad Educativa, donde se constata que, parte del personal docente asume una actitud pasiva, ante las situaciones problemáticas que afectan la cultura organizacional.

Es por ello, que algunos docentes en la institución educativa no se rigen por las disposiciones establecidas en las Normas y Reglamentos que orientan el quehacer educativo evadiendo ciertas responsabilidades tales como: participación en las comisiones que se nombran. Consejos de Profesores, de cursos, horarios de Actividades específicas decisiones tomadas, por cuanto

existen diferencias personales y las opiniones e ideas no son tenidas en consideración para posibles discusiones y acuerdos.

Tomando los Derechos del Niño y el Adolescente expresa: Derecho a ser respetado por los educadores. Todos los niños y adolescentes tienen derecho a ser respetados por sus educadores. Lo expuesto indica que el docente debe atender las necesidades del educando centrada en valores donde la educación impartida apunte hacia el respeto, la solidaridad, armonía y fortalecimiento de la cultura organizacional en la institución. De acuerdo a lo planteado cabe hacer la siguiente pregunta

¿Qué elemento de la cultura organizacional influye en la actitud del Docente?

Es así que, se justifica por cuanto permite acometer los juicios teóricos que sustentan a la Cultura Organizacional como elemento fundamental que facilita al personal docente asociarse y participar activamente en el logro de mejores actitudes hacia la institución. De esta forma, con el presente trabajo se pretende una reflexión para orientar a los aspectos teóricos dirigidos al desarrollo de la cultura en las Instituciones de Educación.

La relevancia de la cultura se logra en la potencialidad que ésta tiene para orientar en la búsqueda de vías a las posibles respuestas de las problemáticas de actitudes del personal en la institución Educativas.

Los estudios realizados a nivel mundial en cuanto a la cultura organizacional han aportado significativos resultados en diferentes direcciones, por ello la búsqueda continua de la coherencia entre las decisiones y las acciones en una organización implica un proceso viable de cultura integrados por creencias, valores, sentimientos compartidos y forma de comportamiento donde la integración y la participación es fundamental para el logro de un clima distendido, afable, productivo factor clave para el logro de un organismo estatal o privado.

La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la institución. Especialmente en una época como la actual, el manejo y la distribución de la información crean una cultura. Unas son manualizadas, otras automatizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la información tecnológica actual es un paso cultural de gran trascendencia. La tecnología en las comunicaciones está revolucionando la organización de hoy. Pero no son solo los sistemas de manejo de la información las que crean cultura. Es también la infraestructura de resultados, la tecnología, los tipos avanzados de comunicación que se utilizan, los sistemas de apoyo entre los diferentes niveles de la institución, los que crean cultura. Todos ellos merecen atención como elementos importantes en la cultura de una organización.

La Cultura es 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. Así, según Robbins (1996), la Cultura Organizacional tiene como características principales las siguientes: Innovación y asunción de, riesgo atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad.

No obstante, estas características no se dan aisladamente en la práctica, sino que son los resultados del margen de compromiso que los actores de los escenarios educativos demuestran al ser innovadores, factores de cambio, organizadores y que trabajen como equipos fusionados promoviendo actitudes que conduzcan a monitorear la dinámica de la organización a fin de lograr un ambiente de trabajo propicio donde el factor fundamental sea la visión y misión de la institución. Gómez (1999), afirma que la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

El planteamiento del autor se sustenta en que la cultura organizacional de una institución constituye su pilar fundamental en valores y creencias que forman la base de la gerencia de la instancia escolar, pero esta debe contar con el apoyo de sus actores para que se pueda lograr los objetivos, lo contrario se transformaría en el caos de la gestión que se lleva a cabo en el plantel

Un gran número de teóricos organizacionales, y demás investigadores han observado el efecto que los paradigmas tienen sobre las estructuras de las organizaciones y su funcionamiento, en el comportamiento de sus miembros y, en especial, la actitud que en ella prevalece. Algunos de estos autores explican que el individuo se forma una percepción subjetiva global, basándose en el conjunto de características fundamentales que aprecia la organización. Esta percepción se convierte, en efecto, en la cultura o personalidad de la organización y luego afecta el desempeño y satisfacción general.

Con base a estos planteamientos, se puede afirmar el supuesto de que La Actitud del Docente tiene relación con la Cultura Organizacional, los estilos de gerencia, liderazgo y desempeño de todo el personal. Sin embargo, se considera que esta relación podría estar influida por características organizacionales presumiblemente diferentes, donde se enfrenta el individuo a diferentes comportamientos y reacciones individualizadas.

En cuanto a las dependencias que pertenecen a la institución si es estatal o privada, no hay diferencias significativas entre los docentes y la comunidad, en cuanto a como los sujetos perciben las características culturales de su organización educativa, su propio estilo de gerencia los procesos dentro de la misma, y la reacción asumida por el personal docente. Estos supuestos hacen inferir en la actitud del docente ante una cultura, la segunda, la cultura que se desarrolla en dicha institución, para notar todos los cambios y las dimensiones que influyen entre estos dos supuestos se debería demostrar la relación del directivo y docente conjuntamente con la comunidad.

En efecto, en estudios realizados existen investigadores que describen el "deber ser" del docente ante la cultura y como desarrollar la misma, tomando actitudes individuales y a su vez unificar criterios, sin embargo, estos resultados señalan que, en ausencia de una clara definición de roles, entendimiento, apoyo y un continuo desarrollo profesional por parte de las autoridades escolares, se establecen en cada institución diversas actitudes que muchas veces se alejan demasiado de ese "deber ser".

Otros resultados arrojados por diferentes investigaciones apoyan la teoría sobre la existencia de una cultura dominante en las organizaciones educativas.

Según la opinión generalizada de docentes, dicha cultura estaría caracterizada por el predominio de un estilo generalizado donde intervienen dos variables muy comunes (siempre o casi siempre). Desde luego, para determinar este importante aspecto sería recomendable realizar un estudio a fondo. Pero lo que si es evidente es que la organización escolar, todavía no ha dado los pasos necesarios para adoptar los cambios en la cultura organizacional que requieren, tales como, la autonomía en la gestión administrativa, el fortalecimiento de la participación del personal docente y de la comunidad, la toma de decisiones compartidas, entre otros, los cuales caracterizan a una organización que este orientada profesionalmente hacia una organización moderna como por ejemplo una organización de aprendizaje.

En términos generales, se aprecian entonces grandes similitudes en las opiniones entre las cuales se destaca el alto grado de compatibilidad existente entre la institución y los docentes que trabajan en ella conjuntamente con los subalternos y la comunidad. Es lógico que en función a clarificar el significado de cultura y actitud se debe prepara material publicitario, folletos, afiches, textos o aviso donde motiven al individuo a mantener un ambiente armónico, donde no exista las diferencias de clase social, y de cómo resultado un trabajo de calidad, donde los integrantes aporten ideas, sean creativos, desarrollen sus habilidades y destrezas de manera positiva y así fortalecer la cultura organizacional de la institución.

#### Bibliografía:

Bohlander George, Scout Snell, Arthur Sherman (2001)"Administración de Recursos Humanos" Editorial Thomson

Daft, Richard (1998) "Teoría y diseño Organizacional" Editorial Thomson

Chaves Claudio (2005)"La Gestión Escolar en Tiempos de Libertad"

Carreras, Eijo y otros (1999)."Como Educar en Valores", Editorial Narcea.

Cooper R. y Sawaf A. (1998) "La inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones"

Fernández M. (2001) "Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes"

Gibson J., John M., otros (1996) "Las Organizaciones" Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Robbins Stephen. (1998) "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice

Otros.