

Reflexiones administrativas



Administrative reflections

Lilian Nayibeth Angulo

nayive30@yahoo.com

lilianangulo@ula.ve

Universidad de Los Andes

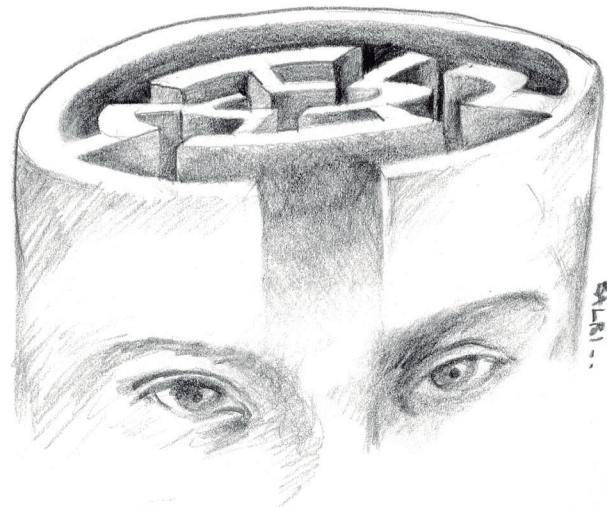
Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Educación

Mérida, estado, Mérida. Venezuela

Artículo recibido: 10/02/2016

Aceptado para publicación: 01/04/2016



Resumen

Para efecto de este ensayo hemos dirigido el análisis, en primer lugar, a la configuración teórica de la organización y, en segundo lugar, a la figura humana, luego de lo cual nos hemos enfocado en el carácter complejo de la organización. Las conclusiones se centran en cuatro aspectos fundamentales: primero, por ser una estructura compleja, la organización requiere ser mirada desde diversas perspectivas que se cruzan y entrelazan; segundo, quienes están dentro de una organización deben contar con un enfoque teórico para realizar sus acciones, pues cada teoría termina modelando, enseñando y avalando habilidades concretas para ejecutar ciertas cosas de manera correcta y eficiente; tercero, más allá de las teorías, existe un territorio inmaterial de subjetividades, incertidumbres y riesgos; un mundo práctico que gobierna, guía y condiciona la acción pura, ya que no hay tiempo para acudir a la teoría, es el tiempo para actuar; en cuarto y último lugar, una organización sin problemas no existe; por ser de humanos, la organización es conflictiva, intrincada e incluso “enferma”, ya que las situaciones negativas han llegado a un extremo tan radical que terminan afectando las relaciones y la salud de sus integrantes.

Palabras clave: organización, gerente, teoría, práctica, complejidad.

Abstract

For the purpose of this essay we have focused the analysis, in the first place, on the theoretical configuration of the organization and, on the other hand, the human figure, and then focusing on the complex nature of the organization. Conclusions settle on four fundamental aspects: first, since it is a complex structure, the organization requires to be studied from different perspectives that meet and interact between each other. Second, those within an organization must be able to employ a theoretical approach when it comes to actions, given the fact that each theory ends up molding, showing and guaranteeing specific skills to be applied in a proper and efficient manner; third, beyond theories, there is an intangible territory of subjectivities, uncertainties and risks; a practical space that governs, guides and determines deliberate actions, since there is no time to review theory because it is about action itself; and finally, a trouble-free organization does not exist, since it is carried by humans, an organization is naturally complex, complicated and even “sick”, because negative situations have been so radical that end up affecting relationships and health of the members.

Keywords: organization, manager, theory, practice, complexity.

*Afirmar que mi destino no está ligado al tuyo es como decir:
"Tu lado del bote se está hundiendo".*

Hugh Downs

Introducción

Cuando se piensa en el término organización son muchas los sinónimos asociados a la palabra: orden, estructura, método, sistema, institución, sociedad. Todos los vocablos giran en torno a ellos y a sí mismos para generar los vínculos, relaciones, ligazones o separaciones de una estructura que algunas veces debe marchar de manera alineada, pero en otros casos, debe renovarse para generar cambios y adoptar nuevas ideas. En tal sentido, en esta investigación interesa abordar tres derivaciones: a) la configuración teórica de la organización, b) la figura humana de la organización y c) el carácter complejo de la organización.

Metodología

Abordar el campo de la administración educacional amerita cuestionar la verdadera naturaleza del fenómeno educativo, sus teorías, los significados inmersos en la vida escolar. Pareciera un tira y encoge tratar de tapizar el campo de la administración educacional con teorías traídas desde la administración de empresas. No obstante, en la práctica emergen estructuras significativas internas del mundo escolar, de la vida particular del gerente que no permiten seguir con el molde. Por estas y otras razones la investigación se enmarca en un enfoque fenomenológico. Van Maanen (1990), citado en Rodríguez, Gil y García (1996), resume las características de una investigación de este tipo:

1. Estudio de la experiencia vital, del mundo de la vida, de la cotidianidad.
2. Cuestiona la verdadera naturaleza del fenómeno.
3. Describe los significados vividos existenciales. La fenomenología procura explicar los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana y no las relaciones estadísticas a partir de una serie de variables. Es decir es un saber sistemático, explícito, autocrítico e intersubjetivo
4. La investigación fenomenológica es la práctica atenta de las meditaciones. Este estudio de pensamiento tiene que ser útil e iluminar la práctica de la educación de todos los días.
5. La investigación fenomenológica es la exploración del significado del ser humano, y en este caso, conocer qué representa ser un administrador escolar.
6. La investigación fenomenológica es el pensar sobre la experiencia originaria (p.40)

Para el desarrollo de la investigación se pretende vincular las siguientes etapas: **Descripción del fenómeno.** La administración, las teorías, la práctica, la acción, la complejidad se convierte en los elementos nucleares del estudio. Será necesario abordar la **búsqueda de múltiples perspectivas**, por ello el marco referencial serán algunas teorías administrativas, la obra de Morín (1984, 2006) y Barroso (2011). La experiencia subjetiva inmediata como docente, vinculada al campo de la administración, las meditaciones sobre la práctica, el reconocimiento del error, el papel de la acción, las nuevas posibilidades para educar y aprender, serán los caminos para **encontrar la esencia y la construcción de nuevos significados.**

Desarrollo de la investigación

Tres aspectos vitales de las organizaciones son la fuente de esta reflexión: La configuración teórica, la configuración humana y el carácter complejo.

- a. **La configuración teórica de la organización.** El estudio de las organizaciones registra la singularidad de las estructuras sociales, la amplitud de los servicios que ofrecen, la diversidad de elementos que las componen, los fines que pretenden alcanzar, todos se enfocan de acuerdo a sus propósitos, bien sean de carácter educativo, económico, sanitario, religioso, político, social, jurídico, tecnológico, entre otros.

Con el tiempo, el estudio de las organizaciones se ha hecho tan amplio que es común encontrar programas de formación o eventos que incluyen áreas tan diversas como: administración, evaluación, teoría organizacional, planificación táctica, administración de recursos humanos, financieros y materiales, análisis de políticas y legislación, psicología de las organizaciones, sociología de las organizaciones, procesos de cambio organizacional, fortalecimiento de equipos, procesos culturales, valores y para usted de contar.

Sin embargo, toda organización es una estructura compleja que requiere ser mirada desde diversas perspectivas. La actualidad y el avance del conocimiento enriquecen su estudio, lo que obliga a quienes estén interesados en su comprensión a apoyarse en teorías. No importa el carácter de la organización, quienes están dentro de ella y sobre todo en su conducción, sean directores, supervisores, coordinadores, gerentes deben contar con un punto de referencia para realizar sus acciones, nos referimos a un enfoque teórico, formal, con una estructura lógica, una teoría. Si se desconoce este criterio, lo que pudiera ocurrir en la realidad (no queremos asegurar nada, es solo una hipótesis) es que el gerente recoja datos aventurando hasta que algo importante aparezca.

En un contexto tan complejo como una organización, observar sin un modelo, esquema o clasificación puede originar confusión, desorden, desconcierto y hasta anarquía, por ello, es necesario recurrir a las explicaciones desde la teoría para transformar el sentido común y las corazonadas en posibilidades que se interpretan y terminan explicando las interrelaciones entre los fenómenos.

Son múltiples los casos en los cuales los gerentes demuestran la carencia de un corpus teórico para enfrentar los problemas. Elementos de la administración, e incluso de las otras áreas mencionadas anteriormente se desconocen o se olvidan, lo que impide ver la estructura teórica del problema, sus interrelaciones, acciones y consecuencias. Además, la debilidad teórica conlleva a la impericia de encontrar recursos efectivos, a una acción basada en la intuición y la carencia de un encuadre teórico que sirva de apoyo para solucionar los problemas.

Ahora bien, asumir cualquier teoría para conducir la organización requiere de una capacidad crítica que permita entender qué hay detrás de sus postulados. A través del tiempo se han consolidado diversas corrientes que formulan directrices para conducir organizaciones de cualquier naturaleza, detrás de sus principios se esconde el fin último que se quiere alcanzar. Para nosotros está claro que la organización, como armazón, no contiene la expresión de tal o cual teoría o principio administrativo, son las personas que las fundan o quienes la dirigen los encargados de establecerlos, algunas veces implícitos, casi ocultos o velados, ya parece una tarea de jeroglíficos hacerlos notorios y comprensibles, en otros casos, aparece claramente revelados en la visión y misión de la organización, en otras ocasiones, son una mezcla de uno u otro enfoque y en circunstancias extremas (o tal vez comunes) los miembros desconocen que principios guían su acción.

Cada teoría ha tenido su impacto en las organizaciones, entre ellas la administración científica, circunscrita a la obra de Taylor (1947), precursor de la organización moderna del trabajo con la organización racional (análisis del trabajo, división, especialización, diseño de cargos y tareas, estandarización), todo con el fin de lograr un mejor desempeño y mayor producción del trabajador y de la organización. Los fundamentos que prevalecen son el mando y control, un método que asegura una sola manera correcta de hacer las cosas, mano de obra sin vínculos con la organización, un acuerdo que garantiza seguridad y permanencia en el cargo.

La teoría clásica de la administración que encontró permanencia en el tiempo con su creador Henry Fayol. Definió el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, y los principios generales se vinculan a: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales, centralización, orden, equidad, estabilidad, iniciativa, espíritu de equipo. (Chiavenato, 2004, p.72).

La teoría burocrática, (Weber, 1947), cuyos aspectos acentuados son: un marcado formalismo para evitar la arbitrariedad y la anarquía, medidas regulatorias, normas formalmente establecidas, responsabilidades organizacionales distribuidas entre las diferentes posiciones, alta especialización, estructura jerárquica de autoridad, orientaciones no personalizadas en las relaciones con los subordinados y con otros de su mismo nivel jerárquico.

La teoría de la toma de decisiones y la acción racional, (Griffith, 1959 y Thompson 1967), en la que prevalecen tres aspectos fundamentales: hallar la oportunidad para tomar decisiones, hallar las posibles vías de acción y escoger entre muchas prácticas posibles, por consiguiente hay un énfasis en el tiempo, la prontitud, la oportunidad y la rapidez.

Mientras que la teoría clásica no se preocupó por el liderazgo y sus implicaciones, correspondió a la teoría de las relaciones humanas comprobar que el liderazgo es una fuerza psicológica, una transacción interpersonal en que una persona actúa para modificar el comportamiento de otra. Según Pfeffer (1978), la clave del éxito organizacional está en las personas y en el liderazgo, por ello el administrador necesita conocer la motivación humana, saber conducir a las personas, debe ser un verdadero líder. Existen tres principios básicos que usan los administradores para transformar las organizaciones y lograr el compromiso: a) desarrollar confianza en las personas tratándolas con respeto y dignidad, b) los líderes deben estimular el cambio, c) los líderes deben evaluar qué es importante y prioritario, por ello deben generar sistemas que desarrollen capacidad y competencia distintiva para su organización, (Pfeffer, 1998, citado por Chiavenato, 2004 p. 119).

Contextualizando realidades, Gros, Fernández, Martínez, y Roca (2013) precisan que el término liderazgo, en general, no es bien recibido en los ámbitos educativos. Se asocia con un discurso y un modelo de organización ubicado en enfoques más propios del mundo de la empresa que de los enfoques de desarrollo de capacidades humanas, del mundo de la educación y sus valores.

Blumberg y Greenfield (1980) afirman que:

Los directores que *lideran* tienen una alta orientación hacia objetivos claramente definidos, son fuentes continuas de motivación; se caracterizan por un nivel de seguridad ontológica y tolerantes a la ambigüedad, y dispuestos a probar los límites del sistema interpersonal y organizacional, e intentan la solución de problemas desde una perspectiva analítica, siempre demuestran estar encima de los requerimientos de su trabajo sin permitir que éste lo consuma. (p.246)

Son valiosos los aportes en materia de liderazgo educativo de Bolívar (2010), quien defiende la tesis de que el director debe manejarse en un liderazgo pedagógico. El autor subraya que la sola gestión administrativa del director va limitando sus responsabilidades sobre el aprendizaje de los estudiantes. La transición real se da cuando el director entiende que una de las tareas fundamentales de la escuela es garantizar a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles para la vida, por ello debe poner a su alcance la autonomía, el apoyo y los recursos suplementarios; crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores, supervisando los resultados y alentando el progreso. Los líderes escolares necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades, en particular competencias en cuatro grandes ámbitos de acción: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima institucional y convivencia. El mismo autor insiste:

El liderazgo está en la escuela y no en la persona del director; que ha de construir su propia capacidad de liderazgo. Las dimensiones transformacionales del liderazgo (rediseñar la organización), junto con el liderazgo instructivo o educativo (mejora de la educación

ofrecida), en los últimos años han confluído en un liderazgo centrado en el aprendizaje (del alumnado, del profesorado y de la propia escuela como organización). (p.15)

Estas son algunas de tantas teorías que han terminado modelando organizaciones, enseñando y avalando habilidades prácticas concretas para ejecutar ciertas cosas de manera correcta y eficiente, entrenando cuerpo y mente para responder ante cualquier tarea, situación o circunstancias. Muchos de sus principios remiten a una concepción ajustada a una organización aislada o desvinculada del ser humano, casi una ejemplificación de la novela de Aldous Leonard Huxley “Un mundo feliz” del año 1932, (Álvarez del Real, 1991), pero nuestra sorpresa es mayor cuando leemos las especificidades de la vida futura en el libro “La era de las máquinas espirituales” de Kurzweil (1998), de contenido filosófico, tecnológico, informático y científico que refiere la evolución y la relación de la vida natural y la tecnología, así como el papel del hombre y su evolución hacia la relación hombre-máquina. ¿Cuál será el futuro de las organizaciones? Allí posiblemente encontremos algunas claves.

Seguramente, esta disertación parte de una lógica estructurada, pero hagamos un ejercicio epistémico si invertimos nuestro discurso ¿qué ocurre si la acción no se genera de una teoría sino de la práctica?, algunas respuestas en la próxima sección.

- b. **La configuración humana de la organización.** En el mundo en que vivimos las organizaciones son poco sin las personas (aclaro, en el mundo en que “vivimos”), por la obra y gracia de ellas se le da vida, genio y figura. En la obra de Barroso (2011) encontramos una narrativa fresca, real que personaliza la vida de un gerente conjugando las dualidades: realidad, lo que piensa-lo que hace, lo que afirma-lo que niega, lo que quiere-lo que se permite, lo que somos-lo que otros quieren que seamos. Todo es fuente de reflexión.

Y es que en el mundo gerencial más allá de las teorías, existe un territorio inmaterial de subjetividades, deseos, sueños, esperanzas, incertidumbres, riesgos, fortalezas, energía, conciencia. Se enfrenta, pues, la rigidez de las teorías o lineamientos prescriptivos con un mundo práctico que gobierna, guía y condiciona la acción. Con la acción se le da sentido a la vida, con ella nos mostramos ante los demás y ante nosotros mismos y el gerente demuestra la calidad de lo que está hecho en sus acciones, en el contacto con los demás.

Convengamos en que Barroso (2011) ha pasado parte de su vida como gerente, su narrativa extrae de lo más íntimo de sus meditaciones ciertas “competencias” que debería reunir un buen gerente. Personalmente, las llamaría virtudes, probidades o dignidades (para no caer en el cariz técnico que encierra el término competencia).

Un gerente es:

- Es la persona que da sentido y vida a la empresa.
- Añade valor a la organización con su compromiso y dedicación.
- Tiene la responsabilidad de colocar la organización a la vanguardia.
- Decide y soluciona.
- Corre riesgos.
- Ve las totalidades y las particularidades.
- Dialoga consigo mismo y con el otro.
- Identifica y maneja diferencias (p.39-43).

Son tantos los elementos que se implican en la gerencia que Barroso (2011) asume su clasificación en tres dimensiones: a) la dimensión persona b) la dimensión intermedia vinculada a la formación y c) la dimensión relacionada con las sensaciones y percepciones (p.45-47). No están separadas las unas de las otras, en tanto que somos la confluencia de lo espiritual y lo material, lo biológico y lo social, lo real y lo ideal.

A grandes rasgos, el autor agrupa en la primera dimensión las necesidades individuales, de pareja, familiares, de comunidad, las ideologías y creencias, los sentimientos, el arraigo, la felicidad, el aprecio por ser la persona que uno es y el aprecio por el otro, la comunicación y el manejo de diferencias. En la segunda

dimensión estructura los elementos de la formación en componentes gerenciales que permitan entender la diversidad de procesos que ocurren en la organización y la tercera dimensión identifica los procesos de sensación, percepción, memoria, lenguaje, pensamiento, creatividad y su importancia en la praxis del gerente, en ella descubrimos elementos vinculados a la mente. Sencillamente, existen discernimientos que no están registrados en un manual, ni las indicaciones de cómo hacerlo, son cuestiones vinculadas a la astucia, rapidez mental, ingenio, agudeza, cálculo, proyección e incluso clarividencia que permiten crear jugadas estratégicas, bregar con la incertidumbre, saber cuándo y cómo actuar, mirar hacia el futuro.

Lo dicho hasta ahora también permite incluir nuestras propias reflexiones como gerente. Se requiere muchas virtudes, actitudes y aptitudes, pero se debe estar consciente que nadie es perfecto, que errar es de humanos y tenemos el don precioso de aprender de nuestros errores. Es importante conocer la organización, saber lo que se quiere alcanzar y si no hay conciencia de ello comenzar a trazar el mapa conjuntamente con el personal que laboramos, hay que tener gusto por las personas con las que trabajamos y aunque “no somos moneditas de oro” debemos evitar los ambientes donde continuamente circula el chisme y la mala intención, tener buena memoria, llevar un registro mensual de las actividades a cumplir, logros y dificultades en las actividades ejecutadas, hacerse entender y saber escuchar al mismo tiempo, ser persona de bien, tener dominio de sí mismo, ser responsable, ser honrado consigo mismo y con los demás, ser comprensivo, justo e imparcial, tener paciencia.

Elementos tan sencillos como dar una orden requieren cerciorarse que van a ser llevadas a cabo, darlas apropiadamente y hacer el seguimiento correspondiente, imaginemos a la larga qué pasaría si se da una orden y se olvida. Tener la capacidad de hacer varias cosas a la vez y bien hechas, en razón de las distintas actividades que en un solo día puede atender, porque cada organización y cada gerente es distinto y cada día trae cosas nuevas. Por ello la flexibilidad y versatilidad, la habilidad para cambiar de una actividad a otra, de una persona a otra, es necesaria. No hay que confundir la flexibilidad con la inconstancia, es peor dedicar un poco de tiempo a cada problema y andar revoloteando de asunto en asunto. Es necesario decidir cada caso a su tiempo dejar el mínimo de puntos pendientes, y luego con la agilidad que da la flexibilidad, pasar al próximo asunto. El secreto está en no dejarse dominar por las cosas menores, lo importante es nunca perder de vista la meta final que es el objeto del trabajo. También se descubre que los aspectos ideológicos sean de carácter religioso o político desarticulan las organizaciones, una suerte de desconfianza o malicia se descubre en los ojos de las personas cuando salen comentarios de uno u otro tipo. Por todo lo anterior es necesario crear un ambiente agradable en el sitio de trabajo, que las personas que asistan a la organización se sientan bien atendidas.

Reconocemos que una organización sin problemas no existe. Por ser de humanos, la organización es conflictiva, intrincada, incluso existen algunas catalogadas como “enfermas” porque las situaciones negativas han llegado a un extremo tan radical que terminan afectando, no sólo las relaciones, sino también la salud de sus integrantes. En ciertos momentos la fuerza de detentar un poder mueve las más bajas pasiones: chantaje, acoso, narcicismo, egoísmo, maltrato, indiferencia, imposición, venganza, provecho personal, engaño, ineffectividad, estrés laboral, aburrimiento.

El gerente, al confrontar su acción en la organización con el personal, con los propósitos y planes que surgen sobre la marcha, va creando todo un sistema dinámico, alimentado de situaciones contextualizadas, casuísticas, inmediatas, pragmáticas. En una práctica sujeta a cambios sobre la marcha, la acción del gerente se convierte en acción pura, porque no hay tiempo para acudir a la teoría, ni para la reflexión, ni tendrá tiempo para acudir a la prescripción, es el tiempo para actuar. La práctica será el modo que le asegurará su cercanía y relación con los sucesos. El gerente tiene un planteamiento funcional con apoyo en la realidad para seguir construyendo otras realidades dinámicas. A ella nos referimos en la siguiente sección.

- c. **El carácter complejo de la organización.** Estudiar la organización bajo el enfoque de la teoría de los sistemas es trascender los problemas exclusivos de la administración hacia otros campos; es enriquecer los principios, comprender la dependencia recíproca y la necesidad de integración con otras miradas físicas, educativas, sociales, psicológicas, de manera que el isomorfismo de las ciencias permita la eliminación de sus fronteras.

Son diversos los elementos que se están conjugando para crear la nueva organización, entre tantos, destaca el desarrollo tecnológico. Con la invención de la computadora y luego la cibernética se creó un nuevo mundo organizacional en el que se acentúa la automatización de operaciones, la integración en cadena continua de diversas operaciones, el uso de dispositivos para que las propias máquinas corrijan sus errores, la utilización de red de computadoras para analizar bancos de datos en operaciones lógicas complejas, la reducción del espacio en oficinas virtuales o no territoriales, la rapidez y en tiempo real de las comunicaciones, las nuevas modalidades de trabajo: teletrabajo, video conferencia, video chat, el correo electrónico, todo permite que emerjan nuevas dimensiones espacio-temporales de las organizaciones: miniaturización, movilidad, integración, conectividad y virtualidad.

La perspectiva del conocimiento a lo interno de la organización se rompe, porque ahora se debe visualizar las informaciones externas e internas para hacerla más productiva, dinámica y competitiva. El objetivo es reducir la incertidumbre o “sortear el temporal” para aumentar el nivel de la organización.

Con todas estas realidades las funciones, compromisos y valores de un gerente también cambian. El nuevo término que se maneja es la organización recursiva, la autoproducción para la autorganización. Morín (1984) complementa las ideas complejas en relación a la organización:

La autorganización es una organización que al mismo tiempo es desorganización y reorganización, orden y desorden. Si todo fuera orden en el universo, no habría creación o innovación y mucho menos evolución. Si todo fuera desorden en el universo, habría mucha creación e innovación, pero ninguna organización (...) y por tanto ninguna evolución. Entre todos los ciclos, el que explica la esencia de la complejidad es el juego continuo entre orden y desorden (p.126).

Existirá una lucha para que la organización permanezca o sobreviva a pesar de los desórdenes interiores y exteriores, la naturaleza abierta será el pase que asegure la supervivencia, la apertura le sirve para reformarse sin cesar, la organización en espiral rompe con la concepción de organización bloqueada. Morín (2006) afirma: “Lo que la organización al complejizarse pierde en cohesión y rigidez, lo gana en flexibilidad, aptitud para regenerarse, para jugar con el evento, el azar, las perturbaciones (p.164). Lo cierto es que las sorpresas que nos depara el futuro en torno a las organizaciones son inciertas.

Conclusiones

1. La organización escolar, por ser una estructura compleja, requiere ser mirada desde diversas perspectivas que se cruzan y entrelazan. La formación del director y del supervisor escolar demanda de áreas propias del campo de la administración, pero también exhorta a indagar las nuevas políticas educativas que continuamente se exigen. Las universidades encargadas de la formación tienen grandes fortalezas en campos como equipos de alto desempeño, negociación y manejo de conflictos, liderazgo con inteligencia emocional, planificación estratégica, cultura y cambio organizacional, gestión del talento humano, legislación educativa, pero descuidan el componente de gerencia social y el de creatividad, innovación y cambio. Otros campos que aún no se desarrollan son: la eco-gerencia, la antropología de la gerencia, bioética de las organizaciones, tecnología e innovación y su interrelación para el diseño y administración de procesos dentro de las instituciones de todo tipo, organizaciones transcomplejas (con una perspectiva centrada en los contenidos eco-biológicos, psico-socioeconómicos, tecno-culturales y espirituales), consideraciones relacionadas con el aprovechamiento de la economía digital, tales como capacitación y cultura digital, infraestructura, rol del estado, normativas legales y jurídicas en la materia.
2. Para nadie es un secreto que la selección de directores y supervisores escolares algunas veces se apega a un conjunto de factores ajenos a la intencionalidad de la normativa, los cuales terminan entorpeciendo e imposibilitando una selección que tendría que ser rigurosa y eminentemente profesional. Un gerente debe conocer y manejar de manera competente enfoques teóricos, formales, lógicos para realizar sus acciones y guiar a su personal. Posiblemente algunas irregularidades escolares son producto de una gerencia que no se ha dado a la tarea de aprender todas las implicaciones internas y externas que contienen los procesos

básicos de la administración: planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar. Se desconoce lo básico, pero también lo complejo.

3. Pareciera que las organizaciones escolares son un nicho psicológico, social para que more un territorio inmaterial que alberga el caos, la imprevisibilidad, la incertidumbre, la simultaneidad, la doble moral. Romper las reglas es cosa común, no cumplir con las tareas y compromisos que corresponde al personal es fuente continua de conflictos, y nada que decir de un currículo oculto que se maneja al libre albedrío de docentes, directores y otras instancias. Por ello algunos quisieran ver el retorno a la teoría para modelar, enseñar y avalar habilidades prácticas concretas para ejecutar ciertas cosas de manera correcta y eficiente. Sin embargo, con las nuevas teorías que emergen, está claro que el desorden forma parte de la organización. Morín (2006) lo refiere en los siguientes términos:

El desorden está presente, violento en los organismos activos, es potencialmente destructor, pero al mismo tiempo es tolerado y necesario hasta un cierto grado. El desorden tiene diferentes rostros en la organización, inestabilidad, desequilibrio, ruptura, antagonismos, incremento de entropía, desorganización (p. 250).

¿Qué significa estas nuevas tendencias para la administración educacional? Apoderarse de la categoría APERTURA. La apertura de la organización activa no solo del nivel de trabajo, sino de otros conceptos fundamentales del pensamiento complejo: el desorden y el orden, lo uno y lo múltiple, lo singular y lo general, la necesidad de unir lo constante y lo cambiante, lo autónomo y lo dependiente, la prescripción y la acción, los procesos interiores y exteriores, el equilibrio y el desequilibrio, lo improbable y probable. No basta con asociar estas nociones antagonistas, sino entender su integración en el sistema vinculante de la administración educacional.

Otros elementos que se proyectan a la creación de nuevo conocimiento para la organización son: la reorganización intelectual en cadena, el intercambio permanente y múltiple con el entorno, la solidaridad, la ecología de los seres y de los actos, los vínculos con otros sistemas.

4. Poco espacio y tiempo se dedica en las instituciones escolares para potenciar los deseos, sueños, esperanzas, fortalezas, energía, conciencia y la salud de sus miembros y es precisamente allí donde reside el centro de un mundo práctico que gobierna, guía y condiciona la acción. ©

Lilian Nayibeth Angulo. Doctora en Educación. Profesora perteneciente al Personal Docente y de Investigación de la Universidad de los Andes en categoría Asociado. Adscrita al Departamento de Administración Educacional. Miembro del Grupo de Investigación del Sistema de Educación Venezolano (GESEV).

Este artículo forma parte del proyecto financiado por el CDCHTA-ULA bajo el código H-1422-12-04-A

Bibliografía

- Álvarez del Real, María Eloísa (1991). *Las novelas más famosas del mundo*. Panamá: Editorial América
- Barroso, Manuel (2011). *Meditaciones Gerenciales*. Caracas: Galac
- Bolívar, Antonio. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2),9-33. Recuperado el 23 de marzo de 2016 desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Blumberg, Arthur y Greenfield, William (1980). *The Effective Principal. Perspective on school leadership*. Boston, USA. Allyn and Bacon, Inc.
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill
- Griffith, Daniel (1959). *Administration as decision making*, en D.S Pugh *Organization Theory* (1978). Middlesex, England: Penguin Books.
- Gros Salvat Begoña (Coord.) Fernández-Salineró de Miguel, Carolina; Martínez, Miquel; Roca Casas, Martín, Enric. (2013). *El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar*. Ponencia presentada en el XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación Liderazgo y Educación, Universidad de Cantabria. Santander, 10-12 de noviembre de 2013.
- Kurzweil, Ray (1998). *La era de las máquinas espirituales*. <http://www.innovar.gov.ar/blog/in-blog/tecnologia/raymond-kurzweil-la-biologia-y-su-fusion-con-la-tecnologia>
- Morín, Edgar. (1984). *Ciencia con Consciencia*. Barcelona: Editorial del Hombre.
- Morín, Edgar. (2006). *El Método 1. La Naturaleza de la Naturaleza*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Pfeffer, Jeffrey (1978). *Organizational Design*. Arlington, Ill. USA. AHM Publishing Corp.
- Rodríguez, Gregorio; Gil, Javier y García, Eduardo. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Aljibe.
- Senge, Peter. (1992). *La Quinta Disciplina*. Argentina: Granica.
- Taylor, Frederick (1947). *Management scientific*. Barcelona, España: Ediciones Orbis.
- Thompson, Victor (1971). *Modern organizations*. New York, USA. Alfred Knopf, Inc.
- Weber, Max (1947). *Legitimate authority and bureaucracy*, en D.S Pugh *Organization theory* (1978). Middlesex, England: Penguin Books.