
HABILIDADES GERENCIALES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL: APORTES A LOS PROCESOS EDUCATIVOS

Nubia Lucia Delgado Rojas

nubidel_soc@yahoo.es

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2588-2956>

Guianie Nadtally Perdomo Orduz

guinadpecolpaz@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0732-9388>

Leny Rocío Peña Leal

leny.pleal@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6468-4831>

Recibido: 05/10/2023

Aprobado: 04/12/2023

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo constatar la importancia de las habilidades de liderazgo y gestión para apoyar y fortalecer la cultura organizacional en los procesos educativos. Para ello, se evidenció cómo las habilidades gerenciales y la cultura organizacional contribuyen en la calidad educativa desde la perspectiva de autores como Robbins and Judge, Robert Katz, entre otros, cuyos aportes identifican habilidades efectivas de liderazgo y desarrollan métodos para analizar relaciones interpersonales, brindando estrategias de cambio que promueven el desarrollo organizacional. Se utilizó una metodología documental para recopilar información, sintetizar y analizar cómo estas áreas impactan en la eficiencia y efectividad de la administración escolar, y la forma como influyen y se implementan en los procesos de calidad educativa, con el fin de mejorar la toma de decisiones y la planificación institucional. Luego de hacer un rastreo de los aportes de cada uno de los autores referenciados, se pudo concluir que las habilidades del

liderazgo y la cultura organizacional en las instituciones educativas son decisivas para el logro de la calidad de la educación y el mejoramiento de la misma, de ahí su relevancia en la implementación exitosa de procesos de cambio, en su aplicabilidad y promoción dentro de los diferentes escenarios escolares.

Palabras claves: Cultura organizacional, habilidades gerenciales, y procesos educativos.

MANAGERIAL SKILLS AND ORGANIZATIONAL CULTURE: CONTRIBUTIONS TO EDUCATIONAL PROCESSES

ABSTRACT

The purpose of this article is to confirm the importance of leadership and management skills to support and strengthen the organizational culture in educational processes. To this end, it was shown how management skills and organizational culture contribute to educational quality from the perspective of authors such as Robbins and Judge, Robert Katz, among others, whose contributions identify effective leadership skills and develop methods to analyze interpersonal relationships, providing strategies for change that promote organizational development. A documentary methodology was used to gather information, synthesize and analyze how these areas impact the efficiency and effectiveness of school administration, and how they influence and are implemented in the processes of educational quality, in order to improve decision-making and institutional planning. After tracking the contributions of each of the referenced authors, it was possible to conclude that leadership skills and organizational culture in educational institutions are decisive for the achievement of educational quality and its improvement, hence their relevance in the successful implementation of change processes, in their applicability and promotion within the different school scenarios.

Key words: Educational processes, management skills and organizational culture

INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo las habilidades gerenciales hacen referencia a las capacidades y competencias que poseen los líderes, directivos y administrativos para alcanzar las metas institucionales y gestionar recursos. La cultura organizacional se enfatiza en las creencias e instrucciones compartidas por los actores educativos las cuales influyen en su conducta, y en la manera como llevan a cabo sus actividades y tareas pedagógicas. Estas habilidades son esenciales para alcanzar con éxito los procesos educativos, motivar al profesorado, crear un ambiente propicio para la enseñanza y el establecimiento de metas claras institucionales como personales. Incluyen la toma de decisiones estratégicas, la comunicación efectiva, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la adaptabilidad al cambio y la capacidad para motivar y guiar a los miembros del equipo educativo.

Integrar efectivamente las habilidades gerenciales en la cultura organizacional de una institución educativa es crucial para optimizar los procesos educativos. Una gestión eficaz basada en habilidades gerenciales sólidas puede mejorar la toma de decisiones estratégicas, la coordinación y colaboración entre los miembros del equipo, así como la eficiencia en la administración de los recursos educativos disponibles. La aplicación y desarrollo de habilidades gerenciales, combinadas con la promoción de una cultura organizacional adecuada, puede potenciar de manera significativa los procesos educativos en las instituciones, brindando un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

Schein (1988) conceptualiza la cultura organizacional como una ruta de suposiciones fundamentales que tiene en cuenta la organización para la resolución de conflictos de adaptabilidad con ambientes externos e internos, suficientemente válidos y confiables para ser enseñada a los nuevos participantes, es decir, delinea la forma correcta de percibir,

pensar y sentir con relación a los problemas. En este orden de ideas, se deduce que la cultura organizacional es aprendida de forma individual, pero transmitida colectivamente, en la convivencia, en la interacción y en el ejemplo experimentado dentro de la organización. De ella se deriva una experiencia previa y su índice de éxito en la mejora y solución de problemas organizaciones es alto, más si se suma un liderazgo capaz de anticipar situaciones y ser determinante en la toma de decisiones.

Según el modelo de Robert Katz, un líder efectivo requiere integrar las categorías de habilidades de liderazgo a saber, habilidad técnica, habilidad humana, habilidad conceptual y una última habilidad para la resolución de conflictos. La importancia de cada una de ellas varía según el entorno en que se desarrolle la problemática. Los líderes exitosos normalmente son aquellos que son capaces de adaptar sus habilidades de liderazgo según las demandas cambiantes de su rol y contexto, teniendo en cuenta a cada uno de los actores que hacen parte de su equipo de trabajo.

Aproximación a la Cultura organizacional

Hablar de cultura organizacional significa todo el conjunto de valores, principios, creencias y prácticas compartidos por los miembros de una institución, lo cual les otorga un sentido y una cohesión, con el fin de alcanzar los objetivos de esta. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la comprenden como un modelo general de comportamiento común entre los integrantes de un colectivo y la denominan también como cultura corporativa. Siguiendo a Guizar Montúfar (2008), es intangible, puede ser compartida por toda la organización o, por una parte, de ella, además que influye en lo que ocurre en su interior y en la eficacia de las tareas o labores a ejecutarse. Igualmente, brinda una identidad, es decir, faculta diferencias cualitativas entre una organización y otra (Robbins y Judge, 2009).

Los lemas, los eslogans, lo que dicen y piensan de la compañía las personas, dan claves sobre la cultura corporativa, así como, la forma en que se enseñan o transmiten los valores por parte de sus líderes y responsables de la parte gerencial. Es conveniente señalar que, los principios y modelos de comportamiento tienen una cierta duración en el tiempo, no pueden ser cambiantes fácilmente, pues de su estabilidad depende el direccionamiento y el sentido de ser del equipo humano en pro del éxito de la organización. Las reglas implícitas, las maneras de comportarse, el modo de participación, el manejo de la autoridad, la forma de selección del personal, el tipo de liderazgo, el grado de control y, los mecanismos para solucionar los problemas, son indicadores potentes del tipo de cultura organizacional existente.

De esta manera, considerar a una empresa o institución en tanto una cultura, ofrece otra perspectiva para su ordenamiento y las acciones de planificación. Asumir esta comprensión, facilita enfocarse en una organización como el conjunto de las relaciones construidas para el logro de ciertos objetivos. Relaciones que son tejidas por seres humanos, quienes han de estar constantemente motivados, permeados por valores y, orientados al beneficio común sin descuidar sus cualidades individuales. Robbins y Judge (2009) exponen siete características que al ser reunidas definen el carácter de la cultura organizacional de una institución: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

Estas características no se dan de forma homogénea, sin embargo, la evaluación de una organización con base en ellas ofrece un horizonte acerca de la cultura corporativa que posee. Esta identificación facilitará a sus directivas la construcción de acciones, sea para agenciar cambios o, para dar solución a dificultades internas y externas (entorno). La cultura organizacional se crea y, requiere ser difundida y reforzada permanentemente.

También, puede sufrir ajustes o transformaciones, dependiendo de las circunstancias y realidades desafiantes a su propósito. Así, la cultura de una organización es la resultante de diversas interacciones, entre prejuicios, suposiciones y experiencias propias de los fundadores y los distintos miembros (antiguos como nuevos). De la misma manera, se transmite a las personas, bien sea por medio de historias, rituales, símbolos, prácticas y el lenguaje (Guizar Montúfar, 2008).

Todo lo mencionado es clave, para comprender el funcionamiento de las organizaciones, qué permite agenciar su orden y cómo pueden sus líderes poner en marcha la cultura organizacional para darse cohesión, sentido, implementar cambios y afrontar desafíos. Igualmente, involucrar al talento humano en ese conjunto de cualidades y principios orientadores los cuales irán moldeando poco a poco un *ethos* tanto en el plano individual como en el colectivo/organizacional. Esto es crucial en la vida escolar, por cuanto los niños y jóvenes en edades tempranas, son receptores activos de las prácticas y lenguajes difundidos por sus mayores, en este caso sus maestros, quienes a su vez han de ser ejemplos vivos de los códigos y valores institucionales para impactar realmente en la transformación de sus entornos inmediatos y de la sociedad en general.

Sin embargo, como en cualquier teoría, existen autores y expertos que no están completamente de acuerdo con todos los aspectos de esta propuesta. Entre ellos cabe mencionar a Edgar Schein (1980) un destacado experto en cultura organizacional, quién tiene perspectivas ligeramente diferentes a las de Robbins y Judge. Schein enfatiza la importancia de los niveles de cultura: los artefactos visibles (como símbolos y rituales), los valores compartidos y los supuestos básicos subyacentes. Mientras que Robbins y Judge consideran estos aspectos, algunos críticos argumentan que no lo hacen de manera tan integral o profunda.

El académico Mats Alvesson (2012), en su obra *Understanding Organizational Culture* (Comprendiendo la Cultura Organizacional), critica la idea de que la cultura organizacional sea algo que pueda ser manejado, controlado o cambiado fácilmente. Alvesson destaca que la cultura es un fenómeno complejo y multifacético que puede resistir intentos de manipulación directa, lo cual contrasta con la visión más "manipulable" que se puede inferir de ciertos planteamientos de Robbins y Judge. Además, incorpora una nueva perspectiva a los fundamentos conceptuales de la CO, al declarar que es la base o "piedra angular" de toda organización. Por otro lado, Hatch y Cunliffe (2013) en su libro *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (Teoría de las Organizaciones: Perspectivas Modernas, Simbólicas y Posmodernas), critican la visión de la cultura organizacional como algo estable y coherente. Argumentan que la cultura es un fenómeno dinámico y complejo que está en constante cambio y que puede ser interpretado de manera diferente por diversos miembros de la organización.

Además, algunos académicos han señalado que la perspectiva de Robbins y Judge puede pasar por alto la diversidad cultural dentro de las organizaciones. En contextos globales o multinacionales, las diferencias culturales pueden tener un impacto significativo en la cultura organizacional, lo que implica que no se puede aplicar un enfoque único y universal para comprender y gestionar la cultura.

Calidad Educativa, cimiento de la Cultura Organizacional

Las tendencias del progreso científico, tecnológico, económico y cultural presentes en el mundo influyen en las escuelas y en los profesionales de la educación y, por esto, estos deben generar respuestas que posibiliten su mantenimiento y desarrollo en el siglo XXI. En este contexto la comunicación organizacional interna conforma un instrumento estratégico de gestión de la organización educativa que contribuye tanto a propiciar la motivación como a enlazar a todos los miembros de la comunidad educativa. La calidad en la

educación desarrolla en los estudiantes las competencias de aprendizaje personales y sociales, que les permite actuar de manera democrática, pacífica e incluyente en la sociedad. En la era moderna, donde la educación es un recurso valioso, se ha convertido en un pilar esencial para la cultura organizacional.

Robbins y Judge (2009) han destacado la importancia de la educación en la formación de la cultura organizacional. En su enfoque, la calidad educativa no se limita a la educación formal, sino que abarca el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades y competencias. La educación de calidad se convierte en el cimiento sobre el cual se construye una cultura organizacional sólida y efectiva. La calidad educativa contribuye al desarrollo de empleados comprometidos y competentes, un personal capacitado es capaz de realizar sus tareas con efectividad y eficiencia, lo que a su vez influye positivamente en el logro de los objetivos organizacionales, además fomenta la innovación, la toma de decisiones informadas y la resolución de problemas, elementos clave en una cultura que busca la excelencia y que valora el aprendizaje y el crecimiento personal.

Por consiguiente, una educación de calidad coadyuva a formar una cultura organizacional sólida y eficiente permitiendo que los alumnos alcancen conocimientos para mejorar sus decisiones, y, por ende, despertar el interés en todos los ámbitos, fortaleciendo su autoestima, confianza y salud emocional. Reconocer y abordar la interacción dinámica entre calidad educativa y cultura organizacional es esencial para construir organizaciones institucionales firmes y sostenibles en el futuro.

Capacidades de un líder en la Cultura Organizacional Educativa

Las instituciones educativas juegan un rol fundamental en la formación integral de las nuevas generaciones y el desarrollo de la sociedad en su conjunto; además, son las responsables de prepararlas para enfrentar los desafíos del mundo actual. El éxito y la

eficacia de estas organizaciones depende en gran medida de la capacidad que poseen sus líderes y actores, de transmitir las habilidades gerenciales y la cultura organizacional en su comportamiento y desempeño.

Robert L. Katz identificó tres habilidades de liderazgo. A estas se puede agregar una cuarta, la capacidad de desarrollar soluciones. La importancia de estas habilidades puede variar en diferentes niveles de la jerarquía organizacional (Koontz, et al., 2012), por ejemplo: las habilidades técnicas son más relevantes en el nivel de supervisión, mientras que las habilidades interpersonales son útiles en las interacciones frecuentes con los subordinados. Las habilidades conceptuales y de diseño, por otro lado, a menudo no son tan destacadas para los gerentes de nivel inferior.

En primer lugar, las habilidades gerenciales desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento de cualquier organización, incluidas las instituciones educativas. Los líderes educativos, como directores, coordinadores o supervisores, deben poseer una combinación de habilidades técnicas, humanas y conceptuales para tomar decisiones efectivas y gestionar los recursos de manera eficiente. Las habilidades técnicas les permiten entender y aplicar los conceptos pedagógicos y administrativos necesarios para el buen funcionamiento de la escuela o el colegio. Las habilidades humanas son esenciales para interactuar y motivar al personal docente, administrativo y estudiantil. La capacidad de comunicarse de manera efectiva, resolver conflictos y fomentar un ambiente de colaboración es vital para el éxito de cualquier organización educativa.

Por otra parte, las habilidades conceptuales permiten a los líderes educativos comprender el panorama general de la educación, anticipar cambios y desafíos, y desarrollar estrategias para enfrentarlos de manera efectiva. En este sentido, un liderazgo educativo sólido basado en habilidades gerenciales adecuadas influye positivamente en el comportamiento de la organización, asegurando un enfoque coherente y una toma de

decisiones informada. Sin embargo, debe subrayarse que los cuatro tipos de habilidades reseñadas, no son exclusivas para quienes ocupan un rol de gerente. En cuanto docentes, es clave apropiarse de ellas, pues para el encuentro pedagógico, son herramientas fundamentales para el trato y convivencia respetuosa y sana con los estudiantes, los padres de familia y los colegas (habilidades humanas); en la capacitación constante, planificación y organización del currículo (habilidades conceptuales), así como en la preparación de clases, creación de materiales didácticos o de apoyo, uso de equipos, etc (habilidades técnicas).

En segundo lugar, la cultura organizacional es otro factor determinante en el comportamiento y desempeño de las organizaciones educativas. La cultura organizacional representa los valores, creencias, normas y prácticas que definen la forma de trabajar y relacionarse dentro de la institución. Una cultura organizacional positiva y orientada hacia el aprendizaje fomentará un ambiente propicio para la innovación, la colaboración y el crecimiento permanente tanto para el personal docente, administrativo, padres de familia, cuidadores, como para los estudiantes.

Por el contrario, una cultura negativa, donde la falta de transparencia, la resistencia al cambio o la jerarquía rígida son predominantes, puede limitar el potencial de la institución educativa y afectar negativamente la moral de los empleados y el aprendizaje de los alumnos. La cultura organizacional también influye en la forma en que se manejan los desafíos y las crisis. Una cultura que promueva la responsabilidad, la búsqueda de soluciones y el aprendizaje continuo frente a los errores y fracasos, permitirá que la organización educativa se recupere más rápidamente y encuentre oportunidades de mejora.

Métodos y Estrategias de cambio

Geert Hofstede (Robbins y Judge 2009; Koontz, et al., 2012) desarrolló uno de los métodos más citados para analizar las diferencias interculturales a finales de la década de 1970. Encontró que los gerentes y los empleados discrepan en cinco dimensiones de los valores culturales nacionales como son:

- *Distancia de poder*, la medida en que las personas en un país aceptan ese poder. Las instituciones y organizaciones están distribuidas de manera desigual.

- *Individualismo versus colectivismo*, el individualismo es el grado en que las personas prefieren actuar como individuos en lugar de como miembros de un grupo y creen que los derechos individuales están por encima de todo. El colectivismo enfatiza estructuras sociales muy unidas en las que las personas esperan que otros en su grupo los vigilen y protejan.

- *Masculinidad vs. Femenidad*, la definición de masculinidad de Hofstede es el grado en que una cultura favorece los roles tradicionalmente masculinos, como el poder y el control, en lugar de tratar a hombres y mujeres como iguales.

- *Evitación de la incertidumbre*, la medida en que las personas de un país prefieren situaciones estructuradas a las no estructuradas.

- *Orientaciones a corto y largo plazo*, esta es la última incorporación a la tipología de Hofstede. Se centra en la medida en que la sociedad está comprometida con los valores tradicionales arraigados.

La conjunción de habilidades gerenciales efectivas y una cultura organizacional positiva en la que se consideren las dimensiones reseñadas por Hofstede, es lo que puede marcar la diferencia en el comportamiento y el desempeño de las organizaciones educativas. Los líderes educativos deben trabajar en el desarrollo de sus habilidades gerenciales y en la promoción de una cultura que respalde la misión educativa, motive a los miembros del personal y genere un ambiente propicio para el crecimiento académico y personal de los

estudiantes. Además, deben ser agentes de cambio, capaces de motivar y guiar al personal docente y administrativo, asegurando que todos estén alineados con los objetivos y valores de la institución, el liderazgo educativo también se extiende hacia los estudiantes, inspirando a alcanzar su máximo potencial. La interacción entre habilidades gerenciales y cultura organizacional es interdependiente y crucial para el éxito de una organización educativa.

La incidencia de las habilidades gerenciales y la cultura organizacional en el comportamiento y el desempeño de las instituciones educativas es innegable. La presencia de líderes educativos con habilidades gerenciales sólidas y una cultura organizacional positiva y orientada hacia el aprendizaje es esencial para el alcance de las metas y la mejora continua en el ámbito educativo. Al promover un liderazgo educativo efectivo y una cultura que apoye la excelencia académica y el bienestar de la comunidad escolar, se sientan las bases para alcanzar los objetivos educativos y formar ciudadanos comprometidos y preparados para enfrentar los desafíos del futuro.

No obstante, y a pesar de estas ventajas, se atestigua en los contextos latinoamericano y especialmente colombiano, la ausencia o la debilidad de las habilidades gerenciales y, de la construcción y promoción de una cultura organizacional en el escenario educativo. Los educadores y administradores escolares no reciben una formación sólida en desarrollo organizacional y por tanto, la administración se hace desde la intuición en ocasiones, o desde el desconocimiento de los valores y principios fundamentales que de ser apropiados, aportarían grandes ventajas en la administración y gestión educativa.

La teoría de sistemas alienta a los gerentes el sistema de trabajo cooperativo entre los miembros de una organización (Koontz, et al., 2012). Este paradigma es muy valioso en tanto se comprende a ésta como un sistema social, lo cual brinda la oportunidad para construir una cultura organizacional y, una sincronización entre los objetivos de la misión

formativa, educativa, de extensión e investigación, para involucrar activamente a todos sus miembros. Muchas veces atendemos nuestras responsabilidades al modo de una obligación y menos como una oportunidad para el crecimiento individual, institucional y social. Asumirse parte de un todo que se retroalimenta con nuestra labor, y apropiarse plenamente de los valores institucionales, cultivaría un ambiente más próximo a lo que se espera debe ser un ente educativo, y no un lugar para exponer egos, intereses particulares y objetivos de cortísimo plazo.

Ahora, estos aportes tampoco pueden hacer perder el norte del verdadero sentido de la educación y de la naturaleza peculiar de las instituciones educativas dada su misión. Más allá de una lectura tecnócrata y economicista, también es válido decir que los procesos educativos no son asimilables enteramente a la acción de otras organizaciones con fines de lucro o materialistas en aras de la productividad. No se “crean” en las aulas y espacios pedagógicos mercancías o bienes en una cadena de producción, para obtener una ganancia traducible en términos de dinero. La productividad conseguida es de una naturaleza más compleja no siempre medible y cuantificable.

Contribuciones de la cultura organizacional en los procesos educativos

El desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados que se concentran en la calidad de las relaciones humanas. Las instituciones educativas son multidisciplinarias y el desarrollo organizacional busca estrategias que faciliten y armonicen el clima del aula, la participación de las personas, la productividad del docente, la rotación de personal, la comunicación e interpretación de órdenes y el ambiente laboral. Los desacuerdos se evidencian en la autoevaluación institucional anual, para su mejora se fomenta un plan de mejoramiento, proyectando metas a corto y largo plazo con el fin de alcanzar un mismo objetivo.

En este punto aparece las perspectivas de apoyo de la cultura organizacional acompañando y ayudando a gestionar el cambio, no solo con instrucciones y buena conducta, sino con estrategias como el desarrollo colaborativo, la promoción del cambio, la adaptación de los procesos en el contexto, y la incorporación de un nuevo término, la Gestión de procesos. Éste para Gairin (2014) analiza el cambio y la armonía de los aspectos mencionados con otras estrategias a saber, las dinámicas de grupo a través de procesos de participación, comunicación y decisiones, la gestión de conflictos, el desarrollo del capital humano, la gestión del conocimiento colectivo, la promoción del equilibrio emocional de los directivos, el impulso de la empatía y la vinculación con el entorno, es decir; formulación de planes en los cuales se relaciona la institución con recursos de la comunidad. El autor se centra en las habilidades humanas, pone su atención en ellas, ya que, apreciando, brindando y reconociendo el valor de cada potencial que poseen los actores educativos, se fortalecerá un equipo de trabajo comprometido, competente, eficaz y efectivo. Sin duda alguna, que llegará al éxito cumpliendo metas no solo organizacionales sino, además, personales.

Uno de los elementos más importantes en el contexto educativo es conservar el capital humano y mantenerlo motivado. La satisfacción en el trabajo es un medio para alcanzarlo, sea de una forma extrínseca o intrínseca. Los aspectos extrínsecos hacen parte de una retribución monetaria, o de tiempo y, los aspectos intrínsecos se inclinan al reconocimiento, a la parte emocional, a conocer los gustos, a escuchar. De esta manera, se llega a la “productividad con personas felices”, como lo menciona la Dra. Adriana Yelila Ávila Moreno en la videoconferencia *Aprendamos juntos* de la Universidad de Guadalajara. (UDGVirtualvideos, 2015).

Para ejercer la cultura organizacional es importante tener claro las metas, disfrutar de cada momento laboral y conservar el interés por lo que se hace. Segura (2020) asevera que la cultura organizacional es “el resultado directo del aprendizaje de forma individual”

(PRAX, VideoConferencia, septiembre 1, 2020), dejando claro, así, que el aprendizaje es fruto de la experiencia, la observación y finalmente la instrucción. Estas líneas afirman que la cultura organizacional se mantiene a través de la socialización, teniendo en cuenta que un arma poderosa que tiene el educador es la transmisión de saberes a través del proceso de internalización social significativo. Es así como la contribución de la cultura organizacional en los procesos educativos, no solo se somete a la aplicación de estrategias y al conjunto de valores y principios, sino, a la dignificación y al mérito de la labor docente, a la adaptación externa e interna, a suministrar conocimiento, a reducir errores, ahorrar esfuerzos, brindar coherencia y orden y a aprender de forma correcta a pensar, sentir y percibir los conflictos, pero, además, las soluciones posibles.

A pesar de la importancia de estas dimensiones, algunos opositores argumentan que centrarse demasiado en la gestión y la cultura organizacional puede desviar la atención de los objetivos educativos reales. Argumentan que una obsesión por la gestión puede llevar a un enfoque excesivo en los resultados cuantitativos, a menudo a expensas de la calidad de la educación. Además, argumentan que una cultura organizacional rígida puede limitar la creatividad y la diversidad en la educación.

CONCLUSIONES

- Apostar al desarrollo y la cultura organizacional únicamente con el fin de alcanzar resultados cuantificables en cifras, como la reducción de costos (dados los reducidos presupuestos invertidos por nuestros Estados en materia de educación), la maquinización y burocratización de la labor docente y en general, los procesos pedagógicos, sería un gran error y un retroceso para todas las oportunidades que estos saberes con sus métodos pueden ofrecer. Si están al servicio de la creación de más habilidades humanas, para el crecimiento de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en su condición de seres sintientes, ciudadanos y personas críticas de

su realidad, son más que bienvenidos. De lo contrario, serían manipulados para oprimir, reducir la visión de mundo y para llenar anaqueles de documentación que en últimas no impacta en lo fundamental de la educación: la transformación del mundo en un lugar más habitable, humano y respetuoso de las diferencias.

- A fin de cuentas, las habilidades gerenciales y la cultura organizacional son dos factores clave que inciden significativamente en el comportamiento y el desempeño de las organizaciones educativas. Un liderazgo efectivo y unas prácticas culturales bien establecidas pueden impulsar la motivación y las habilidades blandas incitando a la eficiencia y la calidad educativa, no solo por responsabilidad, sino por amor a la vocación. La gestión educativa debe ser consciente de la importancia de estos aspectos y trabajar en su desarrollo para asegurar la evolución de las instituciones educativas.
- Aunque el modelo de cultura organizacional propuesto por Robbins y Judge es ampliamente reconocido y utilizado, no es inmune a críticas. Algunos expertos argumentan que su enfoque podría simplificar en exceso la naturaleza compleja y dinámica de la cultura organizacional, y que se deberían considerar otros puntos de vista y enfoques para comprender y abordar este fenómeno en el contexto de las organizaciones.

REFERENCIAS

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. SAGE

CRIEDO-UAB, (1 de septiembre de 2014). *Reflexiones de Joaquín Gairín sobre la importancia del Desarrollo Organizativo en las instituciones educativas*. [Archivo de vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=mVfN7yAUOjY>

Montúfar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. 3ª edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Hatch, M. J., y Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory, Modern Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 14ª edición. Editorial McGraw Hill Educación.

PRAX, (1 de septiembre de 2020). *¿Cómo se forma la cultura organizacional?*. [Archivo de vídeo] https://www.youtube.com/watch?v=72c_EJuJNoo

Robbins, S.P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322019000100201&script=sci_arttext

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica*. Plaza & Janes https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf

UDGVirtualvideos, (13 de marzo 2015). *Ciclo de Videoconferencias "Aprendamos juntos". La importancia del Desarrollo Organizacional*. [Archivo de vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=X1gBQKXPgOM>