



ISSN 2477-9342



ENSAYO

## La Gerencia Educativa Practicada desde el Dialogo. Garante de un Clima Organizacional Armónico y Equilibrado

### Educational Management Practiced from Dialogue as the Guarantee of a Balanced and Harmonious Organizational Environment

María Joannar Mendoza Narvárez

joannar.mendoza88@gmail.com

Liceo Bolivariano Boca de Pozo

Recibido 28 de abril de 2017 / aprobado 19 de septiembre de 2017

**Palabras clave**

Dialogo, clima organizacional, gerencia

**Resumen**

En la actualidad, la gerencia en cualquiera de sus ámbitos ha tomado inclinación por una gestión humanizante, participativa e integradora, reconociéndose el valor que tiene cada uno de los involucrados en la misma, no como elementos de productividad sino como aquellos que contribuyen al logro de las metas propuestas. La gerencia educativa no escapa de esta realidad a tal punto que se concentran esfuerzos en tratar de constituir una dinámica escolar en donde sus actores interactúen en convivencia y armonía, pues esa es la clave para lograr mantener un clima organizacional lo más armónico y equilibrado posible. Se plantea entonces la herramienta del dialogo como el mecanismo idóneo para alcanzar el mayor bienestar escolar posible, pues es bien sabido el alcance de lenguaje como la herramienta inherente al ser humano capaz de permitir la convivencia y la interrelación entre el colectivo.

**Keywords**

Dialogue, environment organizational, management.

**Abstract**

Currently, management in any of its areas has taken inclination by humanizing, participative management and integration, recognizing the value that each one of those involved in it, not as elements of productivity but as those who contribute to the achievement of the goals. Educational Management does not escape from this reality to such point that it concentrates its efforts on trying to constitute a dynamic school, where its actors live in coexistence and harmony, because that is the key to keep the most balanced and harmonic organizational environment possible. Tools arise from the dialogue as the appropriate mechanisms for achieving the greatest wellbeing possible for the School. The scope of language is used as the tool that is inherent to the human being, who is capable of allowing the co-existence and interrelatedness, as it is well known amongst people



## Introducción

Uno de los rasgos que caracteriza a los seres humanos es la capacidad reflexiva del lenguaje, no visto como el simple acto de hablar y emitir juicios sino como el producto de la interacción social; de la colectividad. Desde tiempos inmemorables el lenguaje representa una característica inherente a todo individuo pues permite no sólo darle sentido a las experiencias propias, sino que también conduce a actuar de tal manera que las acciones empleadas transformen la dinámica social en la cual está inmerso, no en vano Echeverría (2003), señala que el lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos. En consecuencia, el lenguaje es un fenómeno social.

Visto desde esta perspectiva, es conocido el lenguaje como un factor generativo de las sociedades involucrando la relación existente entre individuos con el propósito de atender inquietudes comunes lo cual lleva consigo la necesidad de confluir entre todos, de tal manera que sea alcanzado el bien común o en su defecto mantener el equilibrio y la armonía entre el colectivo.

Sin embargo, para que los factores descritos anteriormente sean alcanzados, es imperante dar paso a un proceso que permita comprender la esencia del ser humano dentro de la dinámica social y reconocer a los otros como legítimos con el fin de crear una sociedad en conjunto; es decir un proceso educativo, dicho por Maturana (1996), educar es convivir, y por tanto acceder a convivir es un espacio de aceptación recíproca en el que se transforma el emocioar y el actuar de los que conviven según las conversaciones que constituyen ese convivir.

Desde esta premisa, es conocido que es educándose que el individuo y su colectivo tienen la capacidad de convivir, pues es mediante este proceso que los mismos logran mejorar los conocimientos y las habilidades requeridas para responder a las necesidades presentes en el medio en el cual habitan, haciéndose partícipes en el desarrollo sociocultural del mismo.

Ahora bien, una de las habilidades imprescindibles de todo ser humano para lograr el mayor equilibrio y armonía en el convivir es la capacidad de comunicarse, ese que se da en el entrecruzamiento del lenguaje y el conversar, pero de una forma tal que se produzca una

conexión entre los involucrados; una conexión que involucre pensamientos y reflexiones verdaderas, Maturana (1996), atribuye que somos lo que somos en el conversar, pero en la reflexión podemos cambiar nuestro conversar y nuestro ser, y esto es posible debido a que al reflexionar se logra reconocer a los otros como semejantes, estableciendo posturas consensuadas producto de la interacción social. Todo lo anterior señalado, se resume en la necesidad de dialogar.

En este orden de ideas, el dialogo es reconocido como un fenómeno necesario en los seres humanos para el logro de la convivencia ya que demanda no sólo la comprensión del tema a tratar sino también de aquel con quien se conversa, y es este factor el activador indispensable en la dinámica social sea cual sea el sistema en el cual este inmerso el individuo, pues tal como menciona Morín (1999), la comunicación no conlleva a la comprensión. Este fenómeno implica algo más que sólo conversar, demanda un esfuerzo de los involucrados por tratar de comprender lo hablado, se requiere entonces no sólo articular palabras sino también un factor más importante que es el escuchar, y es esa interacción la que a futuro producirá que la sociedad conviva de forma armoniosa y en beneficio de todas las partes, es decir trabajando en pro de alcanzar el bien común.

En consecuencia, se puede inferir que el diálogo parte del encuentro de inquietudes individuales y colectivas que son sometidas a interpretaciones colaborativas con el propósito de crear identidad social, aun cuando cada individuo sea un ser en el mismo, es esa misma cualidad la que permitirá darle profundidad a las interpretaciones a fin de que en consenso logren establecer pautas que generen sentido y pertinencia.

A pesar de que los individuos tienen intereses comunes y que es eso lo que propicia la interrelación y posteriormente la convivencia, resalta el hecho de que la reciprocidad del dialogo es la raíz principal de la armonía y el equilibrio, por lo cual el mismo debe ser continuo y oportuno aun cuando existan diferencias de visiones y opiniones, a propósito de ello Arendt (2009), señala que

En un mundo común la realidad no está garantizada por la naturaleza común de todos los hombres que la constituyen, sino más bien por el hecho de que a pesar de las diferencias de posición y la resultante variedad de perspectivas, todos están interesados por el mismo objeto (p.66)

El dialogo nace entonces como un mecanismo más que biológico, social pues es mediante el mismo que los individuos logran constituirse, convivir y alcanzar el bien común colectivamente. En segunda instancia, el dialogo tiende a representar un mecanismo que genera reflexión colectiva e individual y que promueve la intension de permitir el logro del mayor estado de equilibrio y armonía posible.

El simple acto de dialogar permite obtener experiencias enriquecedoras no sólo al emisor sino a todos los que están involucrados en el proceso. Se entiende entonces que mediante el dialogo los individuos logran entenderse, en ausencia de este simplemente no existiría la condición humana. Es mediante el acto de dialogar que los individuos logran interrelacionarse y convivir, pues lo apremiante es que los dialogantes ingresan a un pensamiento que trasciende desde la individualidad hacia el pensamiento conjunto.

En síntesis, los preceptos mencionados concuerdan en primera instancia en que el proceso de dialogar es imprescindible en la dinámica social, pues dos o más individuos se logran interrelacionar con el propósito final de tratar de establecer relaciones conjuntas en pro de comprenderse y alcanzar consensos que giran en torno al beneficio propio y del colectivo.

### **El diálogo en el sistema educativo y la gerencia escolar**

Ahora bien, al establecer una comparación entre el discernimiento expresado anteriormente y el sistema educativo, podría decirse que el segundo representa en sí mismo un sistema social; de hecho, es uno de los pilares fundamentales de las sociedades. En el mismo convergen una serie de individuos con un conjunto de características comunes y de interés para todos, siendo esas inquietudes comunes las que propician la interrelación y convivencia entre todos los que conforman colectivo: docentes, estudiantes, directores, ambientalistas, representantes y todos los que hacen vida en el sistema o en su defecto en las instituciones.

Dentro de la dinámica educativa es común la figura de los gerentes educacionales, quienes representan de alguna u otra forma a la institución así como al personal en distintas actividades; es decir, son quienes dan la cara ante el mundo por la institución, pero también son quienes reciben los lineamientos y pautas emanadas por los entes superiores y tienen el

deber de transmitirlos al colectivo; fungen como mediadores entre los agentes externos y las personas que hacen vida en la institución, pero lo que básicamente comprende la función principal del gerente educacional es promover entre el colectivo la necesidad de mantener un nivel de equilibrio y armonía tal que permita e incentive a trabajar por el bien común, fortaleciendo aspectos como la motivación y la identidad entre los individuos a su alrededor.

Es común el reconocimiento de la labor de los directivos institucionales como aquellos que dirigen y coordinan de forma taxativa los aspectos tanto pedagógicos como administrativos de la institución. Desde esta visión difícilmente los procesos de diálogo pueden ser fructíferos y enriquecedores.

En la actualidad, es importante que desde las instituciones sean enfocados los roles de cada uno de los individuos como un todo; holísticamente, pues precede la existencia intrínseca de educar, es decir, aun cuando existan discrepancias, el propósito principal es brindar una educación de calidad. En tal sentido, es necesario fomentar el papel de líder que cada uno de los miembros de la comunidad escolar posee y el liderazgo que en colectivo pueden generar mediante un proceso cooperativo y comunicativo, de tal manera que la información y el discurso trascienda desde el mero hablar al dialogo. En relación con este tema, se pueden señalar las palabras de Arendt (2009):

El bien común, sólo reconoce que los individuos particulares tienen intereses en común tanto materiales como espirituales y que sólo pueden conservar su intimidad y atender sus negocios si uno de ellos toma sobre si la tarea de cuidar el interés común (p.46).

Es necesario entonces que el medio educativo sea un lugar de encuentro, de compartir saberes y de generación de nuevas formas de entender y abordar la realidad, para tal fin es importante mantener un proceso de dialogo con una visión humana, empática y sinérgica principalmente porque permite promover transformaciones que giran en beneficio del entorno educativo y de la sociedad al adoptar elementos como la alteridad y la ipseidad al contexto educativo.

En este orden de ideas, el sistema educativo Venezolano, y particularmente el estado docente está enmarcado según la Ley Orgánica de Educación (2009) en los principios de “integridad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad” (p.3), pero para

que se logre dar cumplimiento a los mismos es necesario que los actores convivan, se comprometan con la labor que desempeñan y comprendan la importancia tanto de las funciones que desempeñan como lo necesario que resulta para un medio como el educativo la coexistencia, cooperación y la corresponsabilidad para el fomento de una dinámica escolar basada en la cordialidad y el consenso, por ello es fundamental aprender a construir organizaciones que no sólo se mantengan unidas por reglas y procedimientos sino también por las fuerzas de interacción e identificación individual y grupal de los individuos, pues Briceño (2009), señala que “los docentes continúan siendo tratados como una pieza dentro de una gran máquina, obedientes y robotizados de las directrices de las cúpulas organizativas” (p.99), acota además que

Es necesario abrir un paréntesis para el dialogo y la discusión a fin e globalizar las relaciones en el interior del sistema educativo, para el convivir, que tengan por norte la promoción y desarrollo de las capacidades humana, empleando la participación como fuente primaria de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo en pro del bien para todo el colectivo (p.115).

Sin embargo, el cuidado del bien común a nivel educativo está siendo afectado por la forma en la que hoy por hoy los individuos pertenecientes a ese medio se comunican, aunado a una serie de elementos que interfieren en el proceso los cuales abarrotan y desdibujan las situaciones cotidianas presentes en el medio, lo que conlleva a un desequilibrio en el clima organizacional escolar. Cabe destacar que es este factor uno de los elementos fundamentales del quehacer laboral, principalmente porque es producto del grado de identidad y compromiso que poseen los miembros del colectivo, así como también de la interrelación y el dialogo que entre estos se den, por lo cual al hablar de clima organizacional se hace mención al estado de equilibrio y armonía en la dinámica organizacional.

Por lo referido anteriormente, tal afectación representa un quiebre en el desarrollo de la dinámica institucional pues esa interrelación y convivencia que debe imperar no se evidencia por el tipo de dialogo que se practica entre el colectivo, lo cual no sólo tiene alcance a nivel escolar, sino que trasciende hacia la sociedad, por la misma naturaleza de la organización mencionada, teniendo como principal debilidad el hecho de que las conversaciones y el intercambio entre colegas es poco frecuente, lo cual produce que exista dificultad para

convivir armoniosamente, pues los seres humanos no puede vivir al margen de la compañía de sus semejantes. A propósito de lo mencionado, Freire (1995), expresa que:

El dialogo es una exigencia existencial ,y siendo el encuentro que solidariza la reflexión y la acción de sus sujetos encauzados hacia el mundo que debe ser transformado y humanizado no puede reducirse a un mero acto de depositar de un sujeto a otro, ni convertirse tampoco en un simple cambio de ideas consumadas por sus permutantes.(p.73).

En este sentido, la gestión practicada en las en instituciones educativas debe estar dirigida a promover un estado óptimo de convivencia, en donde el diálogo cumpla la misión de acoplar e integrar a todos las personas que conforman el colectivo institucional; recordando que todos son pieza fundamental para el alcance de la calidad educativa, no sólo para el logro de las metas propuestas sino además para fortalecer los lazos de compañerismo, compromiso, cooperación e identidad en los mismos, principalmente porque es sabido que deben manejarse situaciones que van desde lo mero administrativo hasta lo pedagógico, siendo este último el sentido de ser de toda organización educativa. No obstante es evidente la complejidad de esta labor, dadas las implicaciones personales e ideológicas que conlleva el trabajar en y para el grupo, pues no es menos cierto que la tarea educativa es una labor de equipo.

Sin embargo, el trabajo en equipo requiere de la disposición de los involucrados para entre ellos, escucharse, entenderse y llegar a consensos, más aun en una organización educativa en la cual los procesos giran en torno a las interrelaciones efectivas que se dan entre el colectivo escolar, las cuales sólo se logran mediante la acción de dialogar. En tal sentido, la calidad del dialogo, dependerá de la forma en la que fluyen las informaciones y en la manera en la que los involucrados asumen la realidad de las situaciones presentes en la comunidad educativa, siendo imperante transformar la acción meramente comunicativa hacia una que involucre elementos como la alteridad; desde su visión entendimiento mutuo, hasta la ipseidad en donde tal comprensión produzca en los involucrados la necesidad de asumir la postura del semejante y actuar en pro de su ideal sin dejar de lado los propios. Es decir, un dialogo que trascienda de sólo hablar y escuchar; hacia un proceso en el que intervengan los elementos mencionados unidos a la comprensión y reflexión.

En consecuencia, todas y cada una de las personas son partícipes y responsables del

desarrollo institucional desde las funciones particulares que ejecuten, siendo individualmente líderes del proceso educativo en el que están inmersos, pero al sumar esfuerzos lograr alcanzar el liderazgo en la organización, pues el liderar no es tarea de unos pocos, sino por el contrario una acción distribuida en la que cada elemento funge como un líder con el propósito de incrementar la conciencia participativa y responsable de los miembros y esto a su vez sumar más líderes que contribuyan al logro del bien común. Pero todo ello es producto en parte, de la calidad con la que los miembros se interrelacionen, dialoguen y lleguen a consensos, lo cual a su vez se proyectará en el ambiente presente en la institución, pues es pertinente acotar que el clima organizacional está ligado en principio al entorno en el cual se desarrollan las actividades laborales, sin embargo analizado en profundidad representa una característica inherente en toda dinámica laboral, ya que no sólo el desarrollo eficiente y efectivo de la organización dependerá de los factores presentes, sino también de la percepción, el agrado, la motivación y la identidad que los empleados tengan de esos factores y de la organización en general.

### **Conclusión**

Se infiere entonces que dentro del ámbito educativo es entendido que aspectos como la comunicación y el diálogo son inherentes durante el desarrollo de las actividades propias del medio en cuestión. Sin embargo, en la educación de hoy, en la que se hace imperante la necesidad de detenerse y reflexionar en torno a situaciones que ameritan reflexión, acuerdos, empatía y alteridad entre las personas que constituyen e interactúan en el medio en cuestión, es fundamental establecer procesos de construcción del dialogo que favorezcan la convivencia y el logro de las metas institucionales, pues es desde la práctica del diálogo que logramos comprendernos, este va más allá de la transmisión de informaciones, debido a que requiere de forma irremplazable de la disposición de los dialogantes para interpelarse, discernir y llegar a consensos que vayan en pro de un bien común. Y es en este punto, es donde el papel de la educación cobra valor ya que es este medio el que potencia, si se quiere, la formación de ciudadanos dispuestos a convivir, en consecuencia, es importante que las instituciones practiquen y sean ejemplo de ello.

Por su parte, en las instituciones educativas la convivencia es un elemento que como en

cualquier organización, es requisito indispensable para el fortalecimiento de un clima organizacional armónico. Son los integrantes de tal sistema: docentes, estudiantes, directores y demás personas, las que con sus interacciones y coexistencia conforman un ambiente laboral afable y equilibrado, tomando en consideración el rol que cada uno cumple desde sus funciones y la empatía, sinergia, compromiso y responsabilidad que estos deben mantener como equipo de trabajo.

Pero aún más importante, entendiéndose que cada individuo es “dueño de su verdad” y como tal debe ser tratado y respetado. Por ello, lo realmente apremiante es que las partes se acoplen desde sus visiones para producir una idea en la que sean partícipes y a la vez sientan satisfacción por el consenso acordado. De ahí la trascendencia del diálogo como precursor de la convivencia.

Por ello, el proceso de comunicación ligado al dialogo, es una dupla necesaria e indispensable en cualquier ámbito o sistema. Cuando se conjugan permiten alcanzar niveles que en términos organizacionales serían de eficiencia y efectividad, pero en esencia lo que ambos dan paso es a un nivel en el que los involucrados se compenetren y trabajen en conjunto; aun con sus diferencias, para tratar de alcanzar los objetivos propuestos. Entonces al comunicarse y dialogar se da paso a un proceso de interacción y convivencia colectiva, lo que a su vez permitirá la conformación de un armónico clima organizacional.

En este sentido, la gerencia educacional debe visualizarse como un proceso holístico en el que todos los partícipes deben procurar trabajar en conjunto para satisfacer los requerimientos institucionales, es decir deben tomar aptitudes sistémicas que promuevan la sinergia en el quehacer institucional. Los gerentes actuales deben fungir como mediadores y propulsores del trabajo colectivo, pero siempre reconociendo el valor que tiene cada uno de los involucrados, quienes a fin de cuentas ejecutan la labor y son brazo fuerte de la gestión que se implemente. Para producir este proceso es importante reconocer el papel que cumple el dialogo en el colectivo, pues al realizarse efectivamente se garantizará un ambiente laboral armónico y equilibrado.

Es imperante adoptar técnicas que permitan fomentar un clima laboral acorde y ameno, en el cual todos los involucrados convivan de tal forma que se produzcan interrelaciones

armónicas y que permitan el trabajo mancomunado, cooperativo, eficiente y efectivo. A nivel escolar deben emplearse técnicas que den paso a un cambio en la visión que se tiene de la gerencia, en la cual los gerentes educacionales son vistos como el único responsable de los procesos educativo, por uno en el que sea tomada y entendida como el mecanismo que permitirá que el colectivo confluya por el logro del bien común y el bienestar institucional.

Y finalmente comprender que la convivencia armónica y todo lo que ella implica parte del asumir que aun cuando los seres humanos en su individualidad, tengan ideas u opiniones diferentes, siempre para coexistir en colectividad es necesario llegar a consensos equilibrados y esto se logra fundamentalmente cuanto el colectivo dialoga. En el ámbito escolar el reconocimiento es aún mayor, pues los individuos involucrados: docentes, directivos, administrativos, obreros, padres, representantes, entre otros, son en sí mismos los responsables de la calidad de los procesos que se producen, y en consecuencia de la calidad del producto emanado, en este caso, los estudiantes. Todo ello deriva de la capacidad que posean los mismos para tratar en la medida de lo posible de comprenderse, entenderse, respetarse y trabajar por el bien común, aspectos que son producto de un proceso de diálogo profundo, comprometido y real.

### Referencias

- Arendt, H. (2009). *La Condición Humana*. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Briceño, G. (2009). *El Extraordinario Simón Rodríguez*. Editorial Metrópolis. Caracas.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*. Editorial J.C. Sáez. Chile
- Freire, P. (1995). *Pedagogía del Oprimido*. España: Siglo XXI.
- Ley Orgánica de Educación* (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Septiembre, 2009.
- Maturana, H. (1996). *El Sentido de lo Humano*. Santiago de Chile. Chile. Editorial Dolmen.
- Morín, E. (1999). *Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro*. Unesco. Francia.