

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS: DESAFÍOS DEL GERENTE EDUCATIVO EN LA SOCIEDAD
DEL CONOCIMIENTO**

**Beatriz Eugenia Ríos
Jesús Humberto Posada Londoño**

Grupo 1 Medellín

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
Facultad de educación
Especialización en Gerencia Educativa
Manizales
2014**

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS: DESAFÍOS DEL GERENTE EDUCATIVO EN LA SOCIEDAD
DEL CONOCIMIENTO**

Presentado por:

BEATRIZ EUGENIA RÍOS

JESUS HUMBERTO POSADA LONDOÑO

Monografía presentada como requisito para optar al título de:

Especialista en Gerencia Educativa

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACION
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA EDUCATIVA

MANIZALES

2014

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado con amor profundo a nuestras familias que con su apoyo, sabiduría y fortaleza nos acompañaron en este arduo proceso.

Igualmente a la Universidad Católica de Manizales por brindarnos la oportunidad de cualificarnos en el quehacer educativo.

Un agradecimiento especial al Maestro Faber Andrés Álzate Ortiz, por su coherencia y rigurosidad.

Beatriz

Jesús Humberto

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Resumen	5
2. Introducción	7
3. Aprendizaje organizacional y liderazgo en las instituciones educativas	8
3.1. Saberes necesarios para la educación del futuro y del presente.....	8
3.2. Obstáculos epistemológicos en la educación del futuro y del presente	12
3.3. Evolución de la investigación en la sociedad del conocimiento	13
3.5. Aprendizaje organizacional y sus relaciones con cultura, clima, motivación y satisfacción laboral	21
3.6. El proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas	24
3.7. Reflexión final: aprendizaje organizacional y liderazgo	27
4. Conclusiones	30
5. Bibliografía	32
6. Webgrafía	35

1. RESUMEN

Este trabajo muestra, desde una visión crítica y reflexiva, el asunto del aprendizaje organizacional y el liderazgo en las instituciones educativas- en la llamada época o sociedad del conocimiento- .Tiene como propósito destacar la importancia que se le otorga a la formación gerencial de los y las directivas docentes, como eje esencial para la transformación de las instituciones educativas y del actual sistema educativo colombiano, en el nuevo paradigma del liderazgo. En este sentido y a través de todo el desarrollo de la monografía, se destaca la importancia del gerente educativo y sus equipos de trabajo, la formación de comunidades de aprendizaje, la promoción del talento humano que permitan aprovechar las fortalezas de cada integrante y de esa manera encontrar lo que justamente pretende la educación y el aprendizaje en una persona: hacerla más competente y capaz de pensar y actuar mejor en todo lo que tiene que ver con su vida y su comunidad ; que desarrolle su talento, sus capacidades y le permita ser eficaz y productiva.

El conocimiento es un recurso invaluable, inmenso y de gran utilidad en el gerenciamiento de las instituciones Educativas.

Palabras claves:

Gerencia, liderazgo, aprendizaje organizacional, instituciones educativas, conocimiento.

ABSTRACT

This paper presents, from a critical and reflective view, the issue of leadership in the so called - knowledge society period- and aims to point out and emphasize the importance that is given to vocational and teamwork training as shaft institutional transformation in the new paradigm of leadership. In that sense, it is intended to highlight throughout the development of the work, the importance of the educational leader and his/her teamwork and their various skills, in educational institutions and their growth, development and projection to achieve this transformation through knowledge as the main source of improvement and development.

Keywords:

Management, leadership, organizational learning, educational institutions, knowledge.

2. INTRODUCCIÓN

Este trabajo da cuenta de algunas de las transformaciones e implicaciones de la noción asumida en torno al liderazgo educativo y al gerenciamiento de las instituciones educativas en la sociedad del conocimiento que proviene de otros contextos y entornos propios, tales como la economía y la administración, propiciando nuevos paradigmas donde desaparece la certeza de un control supremo y se desvanece la idea de que las organizaciones son perennes, además se consolida la idea de la incertidumbre ante las “nuevas perspectivas de un mundo complejo, incierto y cada vez más difícil de predecir y de controlar desde el poder” (Senge, 2004, p. 98).

Además se da cuenta de las categorías relacionadas con los conceptos de aprendizaje organizacional, liderazgo, gerenciamiento y sociedad del conocimiento, haciendo una crítica a ciertos aspectos de las nuevas formas llamadas de gerencia donde se pretende convertir todo lo que pasa, incluso dentro de la vida personal, en un asunto de *gerencia* como si fuese la única forma de asumir todo lo que le afecta al individuo y lo que sucede en la sociedad.

El sustento conceptual de esta monografía, se construyó realizando una lectura sistemática de diferentes autores y teorías en torno al liderazgo, la administración y la gerencia, entre ellos: Peter Senge, Acosta, Bennis, Cano, Hunter, Edgar Morín, constituyendo así el acervo conceptual en torno al liderazgo, el aprendizaje organizacional y su aplicación en el contexto educativo.

3. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Para el análisis crítico-reflexivo del aprendizaje organizacional y el liderazgo en las instituciones educativas, así como los desafíos del gerente educativo en la sociedad del conocimiento, es necesario realizar el abordaje de una serie de variables y paradigmas que se evidencian en el ámbito educativo colombiano, y por qué no decirlo, mundial. Dicho abordaje debe partir de una conceptualización sobre la importancia del aprendizaje organizacional en el campo pedagógico, identificando a su vez las características propias de la denominada “sociedad del conocimiento” (1), sus perspectivas e influencia en las instituciones educativas y cómo dichos elementos influyen en el liderazgo y en el ejercicio del aprendizaje y gerenciamiento que se vivencia día a día en el sistema educativo.

3.1. SABERES NECESARIOS PARA LA EDUCACIÓN DEL FUTURO... Y DEL PRESENTE

En el abordaje de los saberes necesarios para la educación del futuro y del presente, es necesario partir de la propuesta teórico-práctica de Edgar Morín (Morín, 1999, p.24), quien incursiona en el desarrollo de un discurso epistemológico a través del cual se establecen los fundamentos para entender el nuevo paradigma de la educación en el siglo XXI, una educación que es hoy concebida, ya no como la simple repetición y expresión de la memoria, sino como la articulación de procesos de enseñanza y aprendizaje estructurados en torno al dominio de ciertos saberes científicos, con tendencia hacia la interdisciplinariedad.

¹ La noción sociedad de conocimiento tiene sus orígenes en los años 1960 cuando se analizaron los cambios en las sociedades industriales y se acuñó la noción de la sociedad post-industrial. Así, por ejemplo, el sociólogo Peter F. Drucker pronosticó la emergencia de una nueva capa social de trabajadores de conocimiento (P.F. Drucker 1959) y la tendencia hacia una sociedad de conocimiento (Drucker 1969). Este tipo de sociedad está caracterizada por una estructura económica y social, en la que el conocimiento ha sustituido al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente más importante de la productividad, crecimiento y desigualdades sociales (véase Drucker 1994). Sin embargo, más conocido es el trabajo de D. Bell (1973; 2001) sobre la sociedad post-industrial. Este concepto expresó la transición de una economía que produce productos a una economía basada en servicios y cuya estructura profesional está marcada por la preferencia a una clase de profesionales técnicamente cualificados. El conocimiento teórico se ha convertido, según este enfoque, en la fuente principal de innovación y el punto de partida de los programas políticos y sociales. Este tipo de sociedad está orientado hacia el progreso tecnológico y la evaluación de la tecnología y se caracteriza por la creación de una nueva tecnología intelectual como base de los procesos de decisión.

Morín (1999) evidencia, por tanto, los desafíos educativos ante los cuales se enfrenta el o la gerente educativa de la actualidad en las instituciones modernas, además expone las necesarias expectativas relativas a la construcción de un orden social donde podamos convivir cohesionados, pero manteniendo nuestra identidad como diferentes. Para comprender las razones por las cuales ha sido posible y necesario postular estos pilares, es preciso tener una visión acerca de las tendencias y las lógicas que actualmente predominan en la dinámica de lo que se llama "comunidad planetaria".

Según Morín (1999), los siete pilares para la educación son:

Primero, Las cegueras del conocimiento: en donde se plantea que el hombre tiene dificultades para conocer aquellas falencias de aprendizaje y por ende, reconocer desde el punto de vista educativo sus características cerebrales, mentales y culturales. Segundo, los principios de un conocimiento pertinente: donde se plantea la posibilidad de abordar los problemas globales y fundamentales para inscribir allí los conocimientos parciales y locales; la propuesta de este saber pretende, pues, desarrollar la aptitud natural de la inteligencia humana para ubicar las informaciones en un conjunto, en un sistema donde se interrelacione con múltiples factores, en un contexto que las dota de sentido. Según el autor en cuestión, el tercer pilar, es enseñar la condición humana: reconociendo de esta manera las características biológicas, físicas, psíquicas, culturales, sociales e históricas del individuo, y se advierte que esta unidad compleja de la naturaleza humana está completamente desintegrada en la educación, a través de las ciencias de la naturaleza, las ciencias humanas, la literatura y la filosofía. Al respecto Zuleta dirá que se debe tener en cuenta que *“una educación basada en la reunión de todos estos saberes, pone el acento en la formación”* (Zuleta, 1995).

Según Morín, el cuarto pilar se refiere a enseñar la identidad terrenal: que no es otra sino el lenguaje que une- a cada persona- como comunidad universal, en la cual se abren espacios para la participación en el presente y en el futuro de todos los seres humanos; se hace pues necesario una comprensión tanto de la condición humana como de la condición del mundo humano que, a lo largo de la

historia moderna, se ha convertido en “era planetaria”, cuya fase actual es la mundialización; en quinto lugar, enfrentar las incertidumbres: a través de estrategias que permitan la superación de todo tipo de incertidumbres y riesgos; el fin del siglo XX ha favorecido la comprensión de la incertidumbre de la historia humana, del carácter abierto del futuro, mediante el examen de los grandes acontecimientos y accidentes de este siglo.

El sexto pilar se refiere a enseñar la comprensión: comprensión ésta que se debe dar en relación con los demás hombres y mujeres, con el planeta, con las diferentes culturas y razas, con las ideologías; para Morín, la misión de la educación es enseñar a que las personas se comprendan como condición y garantía de la solidaridad intelectual y moral de la humanidad, superando obstáculos basados en todo tipo de teorías egocéntricas.

El séptimo pilar es acerca de la ética del género humano: es decir, hay que entender la ética, no desde el punto de vista moral, sino desde la conciencia de los seres humanos que permite la identificación como especie. Además, posibilita desarrollar conjuntamente las autonomías individuales; la educación debe conducir a una ética basada en la antropología (en el ser humano) considerado el carácter esencial de la condición humana que consiste en ser a la vez individuo, sociedad y especie.

Como puede verse, los saberes necesarios para la educación del futuro, si bien no son contenidos que deban ser tenidos en cuenta por la educación, como únicos métodos para transmitir y adquirir conocimiento, sí constituyen factores claves y fundamentales que permiten que la educación del futuro atienda las necesidades cognoscitivas de los seres humanos. Lo que planteó Morín hace 15 años, es ya la educación del presente.

Morín (1999) sostenía que “una inteligencia incapaz de percibir el contexto y el complejo planetario, convierte a las personas en ciegas, inconscientes e irresponsables” (Morín, 1999, p.24p. 38); lo anterior implica que la inteligencia va más allá de la simple memorización, ante todo hay que tener capacidad de análisis y los elementos intelectuales necesarios para comprender el contexto en el cual emergen los acontecimientos.

Lo que pretende la educación y el aprendizaje en la persona es justamente hacerla competente, capaz de pensar y actuar mejor en todo lo que tiene que ver con su vida y su comunidad; que desarrolle su talento, sus capacidades y las aproveche al máximo. El conocimiento es un recurso invaluable, inmenso y de gran utilidad, esta utilidad no es equivalente a la del dinero; es superior en mucho.

En este sentido, existe una clara tendencia en el mundo actual a reasumir el sentido del aprendizaje como un proceso permanente y continuo donde se logra, a través del mismo, el mejoramiento individual y colectivo de las instituciones u organizaciones educativas, generando comunidades de aprendizaje que influyan en su funcionamiento y las lleven a gestionar conocimientos, a transformar las prácticas educativas y gerenciales, desde la reflexión permanente, la corresponsabilidad en todos los ámbitos de la organización educativa.

Se habla entonces no solo de un aprendizaje en términos del estudiante, sino que se convierte a la organización educativa en un espacio del ejercicio de la democracia, donde se trabaja en equipo, se escucha al otro, y existe una continua preocupación por el otro y la otra

El liderazgo se ejerce a través de la toma de decisiones de manera colegiada, asertiva, articulada, donde se construyen equipos de trabajo, se organiza y entiende el aprendizaje como un producto de la interacción humana, haciendo de la escuela un territorio vital, aprendiente con mentes dispuestas al cambio.

Desde una perspectiva epistemológica, Morín (1999) pone en evidencia que la condición humana, está mediada por un pensamiento disyuntivo que concibe a la

humanidad por fuera de todo lo que le rodea, cuando es el ser humano (unidad humana) el único dador de sentido de ese entorno; el ser humano no podría seguir desarraigándose de su cosmos, debe tener identidad terrenal y enfrentar las incertidumbres a través de la enseñanza de la comprensión, la cual se hace práctica a través de la ética del género humano.

Desde estos planteamientos, se pasa de una concepción de la organización escolar como un lugar donde sólo se escolariza, se enseña, se mide, se memoriza y se trabaja desde lo que está previamente diseñado, a una organización educativa donde se educa, se aprende, se gestiona conocimiento, se media, se sorprende, se asombra y se mejora desde la reflexión colectiva.

3.2. OBSTÁCULOS EPISTEMOLÓGICOS EN LA EDUCACIÓN DEL FUTURO... Y DEL PRESENTE

La principal característica de los seres humanos que los diferencia de todas las demás especies animales existentes, es precisamente su capacidad de entendimiento del mundo, esa capacidad le ha permitido construir un mundo artificial llamado ciencia, con el cual, aparentemente, se ha alcanzado una comprensión más profunda y exacta de su entorno. No obstante, en realidad la comprensión humana aún tiene mucho por hacer en la búsqueda de una relación más amable con la naturaleza y con el otro.

Gracias a esa capacidad de entendimiento se puede encontrar “verdad y certeza” en casi todo lo que nos rodea, o al menos tener la ilusión de ello; sin eliminar la permanente incertidumbre que nos circunda, es decir, podemos describir y reflexionar sobre nuestro entorno analizándolo, bien sea de manera inductiva o deductiva, valorando las diferentes verdades y, sobre todo, identificando los conceptos que sean o no universales, los cuales nos permiten entender mejor la naturaleza de la ciencia.

Desde esta perspectiva, se debe partir de la idea de que la realidad es un asunto complejo, donde todo está conectado e interrelacionado y no fraccionado, como lo enseña el mundo escolar actual.

Tener en cuenta tal y como lo señala Peter Senge (1992. P 179) que “El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”.

Es decir el mundo de la escuela es un terreno donde todo se complementa y se articula y el aprendizaje se convierte en el eje organizador y movilizador de los procesos, para transformar la escuela, no sólo desde lo físico, sino desde el mundo de las ideas y de los intereses comunes.

3.3 EVOLUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Los cambios profundos en la economía, la sociedad y el conocimiento crean un nuevo contexto en el que la educación se enfrenta a nuevos retos. Este conjunto de cambios responde a diversos factores, entre los cuales se destaca el papel cada vez más relevante del conocimiento. Según (Barbero, 2002)), la denominación de la sociedad actual como "sociedad del conocimiento", o "sociedad de la información", tiene mucho más vigencia hoy que hace unos cuantos años.

En esta tónica, la educación actual comienza a plantearse nuevas estrategias para hacer frente a la educación del futuro; algunas posturas optimistas acerca del futuro de la sociedad, han estado asociadas generalmente a la idea de formar un ser más "humano"⁽²⁾. Las últimas versiones de este enfoque provienen de pensadores vinculados al desarrollo de enfoques interdisciplinarios que permitan comprender adecuadamente la complejidad de los fenómenos.

¹2. El ser humano es una forma de vida dotada de ciertos atributos que lo hacen diferente de cualquier otro tipo de entidad. Dotado de atributos como la conciencia, razón, voluntad, y un cuerpo físico adaptado a las condiciones del planeta Tierra, hacen la forma de vida humana única.

Debido a que Colombia también ha entrado en el proceso de globalización, el país debe competir con el resto de las naciones del mundo. Sin embargo, Colombia tiene un camino difícil por recorrer, puesto que no cuenta con personal científico calificado para ello; según Hernández (2013), el país sólo aporta el 1% de personal y publicaciones científicas a Latinoamérica, y peor aún, Latinoamérica sólo representa el 1% de los científicos del mundo. Este gran atraso científico se debe a que dentro del proceso de desarrollo económico y social de Colombia, no se tuvo en cuenta la educación como factor prioritario, lo que exige una mayor inversión en la actualidad con el fin de hacer al país competitivo en términos de preparación e investigación.

Según Banguero (2007), para que un individuo alcance el nivel de un verdadero científico, debe seguir al pie de la letra una serie de indicaciones que van desde una excelente nutrición, pasando por el desarrollo de la creatividad durante la educación escolar, el dominio de los números y el lenguaje durante la primaria, el fortalecimiento de las matemáticas, las ciencias naturales y las humanidades en el nivel medio, la formación a través de la investigación en la educación superior, hasta alcanzar la madurez científica con la educación postgradual.

Uno de los mayores retos que debería trazarse el Estado debería ser “*convertir a la educación, la ciencia y la tecnología en el propósito nacional*” tal como lo expresa el científico colombiano Manuel Elkin Patarroyo, pues con esto, no sólo se tendría una población más capacitada, sino también, en el futuro se podría generar el ahorro requerido para el desarrollo de la infraestructura que el país irá necesitando. Para este objetivo es necesario realizar una serie de cambios estructurales en la forma como se visualiza el conocimiento y la educación en las instituciones educativas actuales, por lo que se requerirá de la universalización de la educación, nuevos y mejores incentivos para los maestros, atención a los niveles técnico y tecnológico, mayor aprovechamiento de los recursos institucionales, entre otros factores.

Ahora bien, debe plantearse, ¿cuál es la rentabilidad económica y social de este esfuerzo en materia de educación, ciencia y tecnología? Según plantea el Programa Visión Colombia 2019 desarrollado por el Departamento Nacional de Planeación (2005), la rentabilidad se visualizaría, en primer lugar, en construir una serie de condiciones sociales basadas en la equidad, la paz, la convivencia y la gobernabilidad; en segundo lugar, si se tiene una sociedad más educada, existirán mayores posibilidades de alcanzar mejores niveles de desarrollo económico; y por último, habrá mayores posibilidades de salir de la pobreza extrema en la medida en que existirán más y mejores empleos.

En términos generales, hoy en día se deben reformular las bases teóricas sobre las cuales debería descansar un sistema educativo fundado como sociedad del conocimiento. Una educación más acorde con las necesidades y realidades de hoy que se tendrán que vivir en el mañana. No se puede continuar con una educación que, si bien con la Ley General de Educación (ley 115 de 1994) intentó erradicar aquello de lo que interesaba, fundamentalmente, era “llenar” o “saturar” al estudiante de información y datos para luego devolverla en los torturadores exámenes de memoria, recitados o realizados mecánicamente y sin comprensión ni saber para qué se aprendía ni que aplicación debía tener en la vida diaria y corriente del estudiante, todavía se sigue aplicando esa vieja práctica a pesar de tanta teoría, recomendaciones y prohibiciones de las normas.

Por eso, hoy día se insiste, se solicita y se reclama una educación que se ocupe de la vida, de la sociedad, del medio ambiente, de los problemas y de sus soluciones; es para esto, para lo que se ofrece y desarrolla el aprendizaje. No para aprender textos, formulas y contenidos sin ningún claro propósito ni aplicación práctica para la vida del estudiante. El proceso de enseñanza- aprendizaje es para despertar, para salir de la oscuridad, para liberar el espíritu, la razón.

A manera de conclusión, se puede decir que si bien es necesario convertir a Colombia en una sociedad donde existan mayores oportunidades para acceder al conocimiento, se requiere no solo de una mayor inversión por parte del Estado, incluso del sector privado, sino también de un cambio de mentalidad en la población que implique una inclinación hacía el gusto por la formación de gerentes

educativos con verdadero sentido de empoderamiento por las instituciones que representan.

Para emprender esta tarea también es indispensable el concurso de líderes transformadores, capaces de interpretar con claridad la visión y la misión institucional promoviendo la conformación y cohesión de equipos de trabajo y de aprendizaje al interior de su institución. *“El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus integrantes realmente desean, surgiendo así una dirección común y la armonización de las energías individuales” (Senge, 1990).*

3.4 LA TRASCENDENCIA DEL LIDERAZGO PERSONAL EN LO LABORAL, EN EL AMBITO EDUCATIVO.

La escuela de hoy se encuentra en un periodo de reformas y éstas se deben no sólo al surgimiento de nuevos desafíos, sino, sobre todo, al desarrollo e implementación de nuevas experiencias pedagógicas que han permitido dinamizar el sistema. Sin embargo, este no es sólo un fenómeno propio de la escuela, sino general; en toda la sociedad se están produciendo una serie de cambios coyunturales que han llevado a la población, a las instituciones sociales, a las disciplinas científicas y, en nuestro caso particular, a la gerencia educativa a adoptar nuevos roles y acciones que implican cambios y criterios frente a la realidad.

La experiencia ha generado una serie de desafíos como producto de esos cambios, desafíos que implican acciones concretas como atender la diversidad propia del sistema, mejorar la cobertura, resolver la crisis axiológica de la sociedad, replantear el papel del docente como mediador, intervenir en contextos sociales desde la escuela, promover la afectividad y la integración y promocionar el trabajo en equipos interdisciplinarios.

Las diferentes demandas y necesidades de las comunidades, así como de los profesores y de los estudiantes exigen un directivo integrado a la escuela a través de un liderazgo eficaz, respondiendo a los desafíos que implican las reformas e

implementando una serie de cambios que permiten darle mayor trascendencia tanto a la pedagogía como a la escuela entendida como institución social.

En este nuevo contexto, la escuela juega un papel fundamental como institución básica del nuevo mundo: es la escuela la que le permite reconocer la singularidad a cada niño para ayudarlo a ser un individuo libre e independiente; es la escuela la nueva institución básica de la sociedad; es la escuela la que debe estar orientada hacia el alumno para que éste satisfaga la demanda de la sociedad misma.

3.5 LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO DEL GERENTE EDUCATIVO

Comúnmente, se expresa que un *“líder sólo es aquel que tiene las cualidades suficientes y necesarias para desempeñar tal función”* (Cano, 2008, p. 54); pero por encima de cualquier cualidad profesional o a nivel de la experiencia que posea el líder, éste ante todo, más que reflejar ese liderazgo y, por ende, esas cualidades a su grupo de trabajo, debe saber dirigir también su propia vida.

Se puede decir entonces, que ninguna empresa ni actividad se sostiene por la acción de un solo individuo; las organizaciones y los proyectos no dependen de individuos, dependen de los equipos de trabajo, aunque estos equipos están conformados por individuos, sólo mediante el trabajo interdisciplinar se puede construir verdadera empresa, implementar proyectos, y ejercer un liderazgo participativo; precisamente este paradigma tiene plena aplicación y validez en el contexto de las instituciones educativas. Éstas son organizaciones empresariales, donde ciertas labores deben ser desarrolladas por una sola persona, pero si el accionar de ese individuo no ha sido planeado por un buen equipo directivo y un líder pedagógico educativo, entonces dicho trabajo no estará direccionado hacia los intereses de la institución. Hoy, más que nunca, las instituciones educativas y cualquier organización dependen del trabajo en equipo.

Hay instituciones educativas donde el liderazgo no está solamente en cabeza del directivo, sino que es desarrollado por todos los integrantes del equipo colaborador, que están trabajando para que en sus estudiantes se manifiesten los cambios necesarios que transformen sus estructuras mentales en función del conocimiento y de mayores niveles de desarrollo humano. El éxito de la organización educativa radica en la acertada promoción del talento humano de cada uno de los integrantes del equipo colaborador.

Así por ejemplo, quien dirige un grupo de maestros en una institución educativa debe, sobre todo, rodearse de personas con aptitudes y competencias de trabajo en equipo, capacidad de toma de decisiones y habilidades de trato interpersonal. Estas condiciones no se deben pasar por alto, pues ellas permiten crear un equipo basado en la complementariedad de sus miembros.

En el contexto actual, se plantea el concepto de liderazgo con un enfoque democrático, un liderazgo transformacional que resulta ser mucho más apropiado para transformar las estructuras de poder vigentes en muchas organizaciones escolares, aun renuentes al cambio; de ahí que los líderes de hoy deban ser sujetos con la suficiente preparación, experiencia, formación y capacidad de aprendizaje que les permita orientar y motivar a sus equipos de trabajo en torno al logro de los objetivos de la organización y del bienestar y felicidad de los miembros del equipo.

Un buen líder debe procurar, ante todo, que las demás personas identifiquen las necesidades inmediatas y mediatas como una de las primeras prioridades de toda organización.

En una institución educativa, el líder siempre se fija metas y políticas estratégicas y llega al cumplimiento de esos fines a través de su capacidad de delegar, algunas veces es necesario saber delegar funciones más no responsabilidades, pues quienes gerencian las organizaciones escolares deben

procurar el aprovechamiento de los conocimientos y aptitudes de los colaboradores. El liderazgo distributivo se puede notar en diferentes ámbitos de una empresa y de este modo se crean las condiciones apropiadas para que en las organizaciones haya cierta sensación de autonomía y se modera la vigilancia y el control.

El liderazgo se potencia como un ejercicio de creatividad donde más que administradores, se habla de gestores y líderes con múltiples acepciones, se establece así una nueva dinámica de liderazgo y gerenciamiento y sobre todo del poder y del manejo de la incertidumbre y de la complejidad.

En toda empresa, al igual que en toda institución educativa, el liderazgo se debe ejercer tratando, en lo posible, de aprovechar las diferentes habilidades y destrezas de los equipos de trabajo, el empoderamiento se refiere a la asimilación y apropiación de la misión y la visión de la institución, asumiéndola como propia por parte de los docentes, la comunidad de estudiantes, los padres de familia y la sociedad en general.

Los gerentes educativos de hoy están dedicando ingentes esfuerzos a través de las políticas de gestión de personal para implementar procesos que tienen por finalidad promover un adecuado equilibrio entre los objetivos de la institución educativa y la maximización de las capacidades de las personas que colaboran o hacen parte de la misma. En este sentido, se ejerce la política como un elemento vinculante de los procesos educativos, pedagógicos y de corresponsabilidad en el marco del nuevo paradigma de la gerencia educativa.

Según Bennis (1990), para que un equipo de trabajo en una organización pueda conformarse y desarrollarse, debe pasar por diferentes fases: formación (conocimiento de los miembros), debate (toma de decisiones para resolver problemas), organización (se deciden reglas para la consecución de la misión) y resolución (hay colaboración para cumplir los objetivos). En todo este proceso es

muy necesario generar confianza para que exista seguridad en el entorno y la confianza sólo se gesta a través de la comunicación; de igual forma debe primar la coordinación, así como los recursos (humanos, financieros y técnicos) para alcanzar los objetivos del equipo.

De esta manera, colaboradores delegados benefician a la institución y se benefician a sí mismos, tienen mayor sentido de pertenencia en su empleo y en su vida, su participación se traduce en la mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo. En una organización como lo es una institución educativa en la cual los maestros han sido empoderados, aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad, actuando con responsabilidad y colocan los intereses de la institución primero que todo.

En el Empowerment, que hace referencia al empoderamiento, es decir, el permitir que todas las personas se sientan implicadas en los resultados de la organización escolar, lo que conllevaría a una mayor eficiencia y eficacia en el logro de los resultados ya que el cambio es producto del trabajo de todos y todas. Se transforma el paradigma del típico gerente controlador y los empleados controlados. Se crea un ambiente de responsabilidad y de apoyo en el cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos. Las relaciones de poder verticales no permiten el aprendizaje organizacional y el crecimiento del capital intelectual, no facilitan la comunicación y obstruyen los procesos de formación de comunidades de aprendizaje.

“Una organización que aprende, es aquella que es hábil para crear, adquirir, interpretar, transferir y retener conocimiento, así como tener la determinación de modificar su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento”. (García, 2001)

Una organización que aprende debe aplicar a diario el método científico, haciendo mucho énfasis en la observación y generando espacios que permitan la retroalimentación. El líder pedagógico o Gerente Educativo debe entender que el poder es para unir y prestar un servicio eficiente y eficaz a la comunidad, esto le generará credibilidad y mayores posibilidades para continuar el desarrollo de los

proyectos institucionales. Con su formación gerencial también se le facilitará la gestión del conocimiento, mediante una adecuada administración del capital humano.

3.5 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU RELACIONES CON CULTURA, CLIMA, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

Autores como Peter Senge, Hunter, González, entre otros, han abordado el tema del aprendizaje organizacional, algunos desde diferentes perspectivas, tales como la cultura, el clima laboral, la motivación y la satisfacción laboral; temas que para efectos de su estudio se han investigado por separado. Esto ha ocasionado una marcada diferenciación por parte de algunos autores en el manejo de estos conceptos, mientras que otros autores los han tomado indistintamente, pero que igual, encuentran relación con el aprendizaje en un contexto organizacional, que para nuestro interés, corresponde al ámbito educativo institucional.

Precisamente, Toro (1998), dice de la cultura que ésta influye en los pensamientos, sentimientos y disposiciones a la acción por la vía del aprendizaje, manifestando además que de esta misma forma se adquieren, se modifican o se sostienen los distintos tipos de juicios, la motivación, la satisfacción y la acción en el trabajo.

Hersey, Blanchard & Johson (1998), consideran por otra parte que el clima es un fenómeno de carácter perceptivo y representacional, influenciado por la cultura y el aprendizaje; la motivación, aunque cuenta con componentes afectivos y cognitivos, se define mejor por su capacidad de promover la acción de la persona, su desempeño. La satisfacción es un constructo que a pesar de contar con componentes cognitivos y de tendencia a la acción, se define mejor por lo que representa su componente afectivo. Los efectos de cada uno de estos fenómenos son diferentes: el clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. La satisfacción

incide en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos. Por su parte la cultura los afecta a todos.

Según Goodenough, citado por Jaramillo y Restrepo (1996) la cultura es *“la manera como un grupo de personas ha organizado su experiencia del mundo concreto, de tal modo que le confiera una estructura como mundo fenomenal de formas, es decir, sus percepciones y conceptos”* (p. 41). Esta definición encuentra su equivalente en dos sectores del dominio de la gerencia y las organizaciones (Gerencia Organizacional): el clima organizacional y el aprendizaje organizacional; a su vez el clima se ha definido como la percepción tenaz y general de los atributos esenciales y del carácter del sistema organizacional. Las obras que tratan sobre el clima han sido las primeras, y durante mucho tiempo las únicas, que intentan dar una base empírica a la noción de cultura organizacional.

Denison, citado por Marín (1998), es uno de los autores que considera en cuanto a la cultura y el clima organizacional que el debate entre estos dos temas se refiere no tanto al qué estudiar como al cómo estudiar; tomando estos elementos como un ejemplo de las diferencias metodológicas (y epistemológicas) que oscurecen una similitud sustantiva, los investigadores del clima (la mayoría psicómetras) trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales por medio de cuestionarios, mientras que los investigadores de la cultura buscaron desde una perspectiva más antropológica, y por medio de notas de campo entender los valores e hipótesis fundamentales que los miembros de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaban parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional. Por lo anterior la similitud fundamental del tema inmediato terminó pasándose por alto. Esta similitud se apoya en tres puntos básicos:

Primero: ambos conceptos se concentran en características comportamentales a nivel de organización, sosteniendo implícitamente que las unidades organizacionales son un nivel para el análisis del comportamiento.

Segundo: ambos conceptos se refieren a una amplia variedad de fenómenos, que van desde hipótesis profundamente sostenidas, que forman la base de una

cultura, hasta procedimientos reales y patrones de conducta que tienen sus raíces en esas hipótesis, siendo éstos de interés para los investigadores del clima. Es la relación entre estos dos extremos (hipótesis fundamentales y comportamientos reales) el aspecto más interesante en el estudio del fenómeno.

Tercero: ambos conceptos comparten un mismo problema al tratar de explicar la forma cómo las características comportamentales de un sistema afectan la conducta de los individuos, a la vez que explican la forma en que la conducta de los individuos, con el tiempo, crea las características de un sistema organizacional. La existencia de un concepto, cultural o clima, depende de la intersubjetividad (acuerdo entre miembros o investigadores organizacionales). Las dos tradiciones investigativas, a pesar de definir caminos diferentes están enfocando el mismo problema.

La motivación para trabajar, como señala Herman, citado por Acevedo y Arango (1998), se refiere a la disposición de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza de intensidad, mientras que la satisfacción en el trabajo se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. Se puede decir que la satisfacción designa un conjunto de actitudes ante el trabajo o en otras palabras una disposición psicológica del sujeto frente a éste.

En cuanto a la satisfacción laboral, es en el trabajo, tomado como una actividad personal, donde los sujetos buscan la satisfacción de las necesidades, lo que se logra siempre que el ambiente laboral ofrezca al trabajador oportunidades de ascenso y de relación con los compañeros, que perciba dentro de su trabajo manifestaciones y recursos necesarios para un adecuado desempeño; los niveles de satisfacción altos, surgen pues a partir del adecuado clima organizacional, que se construye en una fuerza generadora de comportamientos (fuerza motivadora), orientados a lograr el cumplimiento de las metas planteadas por la organización, además de la relación satisfactoria a nivel personal.

La motivación y la satisfacción no son procesos lineales, como lo señala González (1999), sino que forman un continuo circular, en el cual la satisfacción

de una necesidad no culmina en el logro del objetivo, ya que a partir de ella se crean otras necesidades que llevan al individuo a repetir el ciclo de la motivación.

3.6 EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Todo proceso de toma de decisiones implica el desarrollo de un aprendizaje organizacional que parte, en principio, de una serie de consideraciones metodológicas que ayudan y permiten establecer una perspectiva de que la toma de decisiones dentro de cualquier organización no es una simple acción azarosa, producto de casos fortuitos; por el contrario, cualquier toma de decisiones, bien sea por parte de un gerente o de cualquier otro miembro de la organización, debe estar basada en el desarrollo de una acción que da lugar a una decisión y esto, a su vez, produce un aprendizaje organizacional; por tanto, podemos decir que el proceso de toma de decisiones, visto en perspectiva, implica un espacio de aprendizaje dentro de las mismas organizaciones.

Ante todo, es necesario tener en cuenta que en las instituciones educativas, al igual que en las empresas, es indispensable que la información requerida para la toma de decisiones no sólo provenga de las directivas de la organización, o en nuestro caso, de gerentes educativos, sino de todas las áreas de ésta. Para ello la gerencia debe recoger la información de un miembro de cada área, empleando formatos preestablecidos que permitan organizar y sistematizar los datos para que éstos, empleando estándares de toma de decisiones, se evalúen en su conjunto y se disponga así de las acciones pertinentes en cada área; sin embargo, como bien se sabe, es imposible contar con toda la información necesaria a la hora de tomar una decisión, ya que muchas veces las diferentes áreas o partes de la organización no proporcionarán la información requerida de manera objetiva, por lo que hay que estar sometido a subjetividades.

Todos estos elementos que conforman el proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional que se deriva de dicho proceso, los identifica Vélez

(2010). Ahora bien, para comprender precisamente la estructura y funcionalidad del proceso de toma de decisiones la misma autora toma en consideración dos conceptos a saber: el concepto de acción desarrollado por Alfred Schütz y el concepto de acción-decisión de Darío Parra.

Respecto al concepto de acción de Schütz, citado por Vélez (2010), puede decirse que éste empieza en el momento en que mentalmente el hombre se propone un objetivo y termina con la realización del acto correspondiente; de tal manera que la acción le permite al individuo ubicarse, por lo menos mentalmente, en una situación futura que considera ya realizada, aunque realizarla sería el fin de la acción en la que se está pensando. A pesar de ser un simple proceso mental, la acción es algo más complejo, pues implica una predicción y para lograrla es necesario modificar la realidad misma.

Con relación al concepto de acción-decisión de Darío Parra, citado por Vélez (2010), se lee la decisión en términos objetivos, esto es, de verdadera acción; de esta manera, la acción considera todas las etapas que se llevan a cabo durante un proceso de toma de decisiones: un proceso mental, la elección de una opción, la ejecución de la alternativa elegida y la realimentación. La idea de una decisión vista como una acción lleva a considerar un proceso de toma de decisiones que comienza con la proyección de una acción futura, esperando poder realizar un análisis de las posibilidades de éxito, entendido éste como la correspondencia entre lo proyectado y lo ejecutado.

A partir de la combinación de la acción y la decisión, surge el concepto de aprendizaje organizacional planteado por Peter Senge, citado por Vélez (2010), el cual consiste en un proceso vinculado a lo que se denomina la quinta disciplina, es decir, a la combinación disciplinar de pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo. Tales elementos surgen del deseo de Senge de darle importancia al conocimiento y tienen como propósito compilar información, delimitar los problemas, seleccionar criterios de éxito y generar soluciones o alternativas.

Así las cosas, el proceso de toma de decisiones como un espacio de aprendizaje en las instituciones educativas pone en evidencia la necesidad de

contar con un pensamiento sistémico por parte de aquellos que toman las decisiones, esto es, los o las gerentes educativos. Es fundamental que en la toma de decisiones se tenga en cuenta tanto los medios como el fin, buscando con ello una concordancia tal que permita determinar lo mejor para la institución para la cual trabajemos; dicha concordancia debe velar por mantener una valoración moral y ética que precisamente se ocupe de equiparar los medios que permiten alcanzar un fin, es decir, los mecanismos mediante los cuales se implementa una decisión.

Con todo lo dicho hasta ahora, bien se puede intuir que la toma de decisiones ayuda al establecimiento de objetivos organizacionales en las instituciones educativas y que esos objetivos procuran también la toma de decisiones futuras y ayudan a fortalecer la sociedad del conocimiento. Todo lo anterior confirma el hecho de que la toma de decisiones debe realizarse sobre supuestos de participación de todos los miembros de la institución. Un gerente educativo que actúe acorde a las necesidades del mundo moderno y de su institución, es aquél que se sale de los lineamientos jerárquicos tradicionales y se acerca al maestro, al padre de familia, al estudiante para identificar las dificultades o necesidades respecto a las cuales hay que tomar una decisión.

Ahora bien, ¿qué elementos pueden llevar a un gerente educativo y, por ende, a todo el conjunto organizacional, a tomar decisiones que favorezcan realmente a la institución educativa como tal? Ante todo hay que aclarar que la toma de decisiones, valga la redundancia, no es una decisión que se tome aisladamente; la finalidad de estos actos es llevar a cabo un proceso interdisciplinario que implique otros mecanismos institucionales de carácter administrativo como la planeación, la organización, la dirección, la ejecución y el control; pero ante todo, la toma de decisiones debe conllevar un aprendizaje organizacional.

En últimas, el aprendizaje organizacional se logra a partir del proceso de toma de decisiones; cuando los involucrados aprenden, logran una visión compartida y un trabajo en equipo a partir de la identificación de metas, alineación, desarrollo de la capacidad para crear los resultados que realmente se desean y el dominio de las prácticas del diálogo y la discusión.

En la práctica, la toma de decisiones debe dar lugar a verdaderas acciones que evidencien conocimientos empíricos como la confianza, el profesionalismo, la apertura del aprendizaje, la capacitación, el trabajo en grupo, el pensamiento estratégico, información y compromiso. Como puede verse, convertir el proceso de toma de decisiones también en un proceso de aprendizaje organizacional implica partir de supuestos metodológicos que se perfeccionan en la teoría y tienen diferentes salidas en la práctica institucional educativa.

3.7 REFLEXIÓN FINAL: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Avanzar hacia la calidad educativa en el país requiere la implementación de una estrategia de articulación de los procesos propios del hecho educativo con la formación gerencial de los directivos docentes, así las instituciones educativas se convierten en organizaciones inteligentes que trabajan esencialmente sobre diversos tópicos que impliquen el aprendizaje significativo de los estudiantes.

Por consiguiente podemos decir que la formación permanente del gerente educativo y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, a partir de la revisión individual y colectiva de las propias prácticas educativas, que posibilitan la mejora continua, son el fundamento del desarrollo profesional. Este desarrollo no se puede entender de un modo exclusivamente personal o individual sino, sobre todo, de forma colectiva y colegiada. Existe un importante vínculo entre desarrollo profesional de los docentes y desarrollo organizativo del centro educativo (Villa & Yániz, 1999, p. 1).

El aprendizaje y el conocimiento son instrumentos de la vida diaria, que en ningún momento ni lugar se puede prescindir de ellos, de su manejo, de su uso y de su beneficio. Cabe preguntar si ¿Se ha desarrollado una verdadera conciencia sobre lo que implica y significa acceder al conocimiento?

Lo anterior se haría posible gracias al liderazgo transformacional que mejoraría los ambientes de aprendizaje, es decir, encauzaría los procesos de gestión de

saberes y potenciación del conocimiento. Un elemento clave en la gerencia de las instituciones educativas es el liderazgo transformacional, caracterizado por el carisma, las relaciones interpersonales, la visión y la formación del gerente educativo para hacer que su equipo de colaboradores sea proactivo, actúen con mayor compromiso, vivan y sientan como propia la institución y cada día se consoliden las comunidades auto aprendientes.

Ahora bien, frente a la cuestión del liderazgo organizacional concordamos con el autor cuando expresa: “Nosotros asumimos que no existe una manera de dirigir que sea válida para todas las situaciones que se puedan presentar, más aún si tenemos en cuenta que las instituciones educativas son complejas, porque en ellas interactúan diferentes actores, cuya diversidad generará conflictos imprevistos, por lo que creemos que la flexibilidad no sólo debe ser una característica del currículo, sino también, que debe tenerse en cuenta, al momento de asumir determinado estilo para el tratamiento satisfactorio de las diferentes situaciones que se puedan presentar”.

Resulta fundamental, señalar que el nuevo paradigma sobre la manera de ser líderes se expresa desde el liderazgo transformacional, que aparece en la conceptualización de los años ochenta; un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que, en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, imbuyéndolos en un sentido más alto en los propósitos inmediatos; liderazgo que, según las investigaciones realizadas por Leithwood y Jantzi (1999), es el más idóneo para organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas. Además, promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos. Por todo lo señalado, el

liderazgo transformacional surge como una propuesta importante dentro del actual contexto regulatorio, para dar respuesta a la necesidad sentida de cualificación para los docentes directivos y fortalecimiento en sus habilidades de gestión y manejo organizacional. Finalmente, se hace necesario implementar la autonomía escolar en los diferentes establecimientos educativos, la cual se logra a partir de la gestión de un gerente emprendedor, que tenga sentido de pertenencia, valore y use adecuadamente los recursos con que cuenta, que permita el trabajo en equipo, que coadyuve a realizar un cambio total de las amenazas y las transforme en oportunidades, que busque siempre el bienestar comunitario, ayude a desarrollar las potencialidades de cada ser humano lo que contribuye a obtener los mejores resultados con autonomía, solidez, eficiencia y calidad, teniendo en cuenta dos aspectos muy relevante como es la pedagogía y la educación.

Tanto la educación como la gerencia están presentes en el día a día de cada individuo, pues este siempre está en constante aprendizaje, siempre está en la búsqueda de la verdad y para ello siempre está adquiriendo nuevos conocimientos, siempre se está educando, pues la educación no es un asunto de competencia exclusiva para el aula de clase; de igual forma, el hombre también diariamente está llevando a cabo procesos gerenciales en su vida, pues teniendo pleno conocimiento de los recursos con que cuenta, debe planear y ejecutar acciones cotidianas tendientes a obtener unos logros óptimos que le representen una mejor calidad de vida; la gerencia y la educación son procesos permanentes en el ser humano aunque muchas veces no se hacen de forma consciente.

Por consiguiente podemos decir que la formación permanente de los Gerentes Educativos y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, a partir de la revisión individual y colectiva de las propias prácticas educativas, que posibilitan la mejora continua, son el fundamento del desarrollo profesional. Este desarrollo no se puede entender de un modo exclusivamente personal o individual sino, sobre todo, de forma colectiva y colegiada. Existe un importante vínculo entre desarrollo profesional de los docentes y el desarrollo organizativo de la institución educativa.

4 CONCLUSIONES

- Los cambios profundos en la economía, la sociedad y el conocimiento crean un nuevo contexto en el que la educación se enfrenta a nuevos retos. Este conjunto de cambios responde a diversos factores, entre los cuales se destaca el papel cada vez más relevante del conocimiento. La denominación de la sociedad actual como "sociedad del conocimiento", o "sociedad de la información", tiene mucho más vigencia hoy que hace unos cuantos años. Para diversos autores, hoy existen desafíos educativos ante los cuales se enfrentan hombres, mujeres y las instituciones modernas.
- Las organizaciones educativas son universos complejos y críticos donde cada día se plantean asuntos cruciales como el liderazgo, un concepto en permanente cuestionamiento a la par que el asunto de la autonomía escolar y de la validez de la llamada sociedad del conocimiento, en un contexto donde se debe replantear la relación que se establece entre los sujetos con ese conocimiento y la manera como se construye una institución educativa desde las formas de pensarse a sí misma y las maneras de construir nuevos y mejores liderazgos que promuevan transformaciones profundas y permanentes, más allá de un simple cambio de paradigma.
- El o la gerente Educativa debe emprender –sin escatimar esfuerzos en relación a recursos humanos y financieros- una acción transformadora de la labor pedagógica, con equipos de alto rendimiento para enfrentar con argumentos y herramientas los diversos retos y desafíos que se dan en la Organización educativa.
Cuando el Gerente Educativo transfiere a su Institución las teorías del liderazgo organizacional se está buscando que la acción gerencial se oriente hacia el cambio transformacional e innovación de estructuras y culturas organizacionales que propicien el mejoramiento de la calidad en los procesos de aprendizaje.

- El problema de los o las gerentes educativas es el mismo que se da entre los científicos sociales de América Latina, los cuales no se preocupan por las teorías, por las problemáticas de la ciencia o la lógica, es decir, han permanecido ajenos a cualquier tipo de pensamiento complejo en los últimos tiempos y se han negado al desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional con trascendencia social, esto lleva a que se piense sobre la realidad como si ésta fuera inventada.
- A partir del momento en el cual se deja de concebir la educación como una etapa de la vida y se acepta que se debe aprender a lo largo de todo el ciclo vital en miras hacia el presente y el futuro, la estructura de los sistemas educativos está sometida a nuevas exigencias: La educación permanente, la articulación estrecha entre educación y trabajo, los mecanismos de acreditación de saberes para la reconversión permanente, etc. son algunos de los nuevos problemas y desafíos que la educación debe enfrentar en términos institucionales y humanos.
- La educación es, tal vez, el instrumento más pertinente y de mayor alcance para el desarrollo de una sociedad del conocimiento, debido a que la educación tiene el carácter humanizante y permite el progreso como sociedad en los más vastos aspectos que abarcan la vida humana. Por lo que ella, la Educación, debe ser apoyada y fortalecida desde todos los niveles y sectores posibles. Colombia clama por una educación que ofrezca a niños, niñas, adolescentes y jóvenes una escuela que afinque la democracia y la paz; potencie la equidad, la justicia social y la erradicación de la pobreza, reivindique el derecho a la integridad física y a la vida de toda la comunidad educativa; dignifique la profesión docente y que cada organización educativa sea respetada como territorio de paz.

5 BIBLIOGRAFÍA

Acevedo C., L.; & Arango C., M. (1998). *Validación de un instrumento para evaluar satisfacción laboral en empresas temporales de Medellín*. Medellín: USB.

Acosta Z., A.; Bedoya B., D.; & Ospina C., C. (2008). *Modelo de liderazgo transformacional aplicable a directivos docentes, de acuerdo con las políticas educativas del actual contexto*. Medellín: Universidad de Medellín.

Banguero L., H. (2007). Educación e investigación en Colombia. *Revista de economía y administración* (Universidad Autónoma de Occidente), 4 (2), 55-75.

Barbero, M. (2002). La crisis de las profesiones en la “sociedad del conocimiento”. *Revista nómadas*, (16), 177-182.

Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Norma.

Cano S., A. P. (2008). El liderazgo contemporáneo en las organización como vía para el desarrollo humano en condiciones de cambio: experiencias exitosas de presidentes ejecutivos (CEO). *El Cuaderno–Escuela de Ciencias Estratégicas*, 2 (3), 53-68.

Castro, M.; Torrado, M.; y Sánchez, Y. (1998). El sentido de las prácticas profesionales en psicología de la educación. En M. C. Castro, M. E. Domínguez y Y. Sánchez (coord.), *Psicología, educación y comunidad* (pp. 256-257). Bogotá: Ecoe.

González, M. (1999). *Comportamiento organizacional un enfoque latinoamericano*. México: Compañía Editorial Continental.

Hersey, P.; Blanchard, K. H.; Johson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Hunter, J. (2002). *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. España: Empresa Activa.

Jaramillo Z., Á.; & Restrepo B., M. (1996). *Diseño de un instrumento para la medición del clima organizacional en Medellín (Colombia)*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Marín M., H. (1998). *Estrategias para el desarrollo de la gestión pública*. Bogotá: Impregón.

Morín, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

- Patarroyo, M. (1989). Ciencia en Colombia: de la utopía a la realidad. *International Microbiology*, 1 (2), 89-91.
- SENGE, Peter M. (1990): La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica, 1992.
- Toro Á., F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de psicología ocupacional* (Medellín), 17 (2), 35-36.
- Touraine, A. (2006). Hay que pasar de una escuela de la oferta a una escuela de la demanda, orientada hacia el mundo. *Cuadernos de pedagogía*, (354), 48-54.
- Vélez E., M. (2007). Aprender significa “perfeccionarse siguiendo un camino”. El proceso de toma de decisiones estratégicas y el aprendizaje. *Semestre Económico*, 10 (19), 69-84.
- Villa S., A.; & Yániz de E., C. (1999). Aprendizaje organizativo y desarrollo profesional. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 3 (1), 1-20.
- Zuleta, E. (1995). *Educación y democracia*. Bogotá: Corporación tercer milenio, 1995.

6 WEBGRAFÍA

Banz L., C. (2002). *El rol del psicólogo educacional en tiempos de reforma: desde el clínico en la escuela al mediador de la institución*. Recuperado en marzo de 2014, de http://www.ecampus.cl/ecampus/home/htm/Textos/psicologia/Cecilia_Banz/cbanz.htm).

Departamento Nacional de Planeación. (2005). *Programa Visión Colombia 2019*. Recuperado en marzo de 2014, de <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=G5qKFALu6Zw%3D&tabid=775>

Hernández B., R. (2013). *Algunas consideraciones sobre la investigación científica en Colombia*. Recuperado en marzo de 2014, de http://www.unicolmayor.edu.co/invest_nova/NOVA/NOVA7_10_13.pdf

Morín, E. (2013). *Biografía autorizada de Edgar Morín y su obra, pensamiento complejo*. Recuperado en marzo de 2014, de <http://www.edgarmorin.org/biografia-edgar-morin.html>