

Resumen

El presente artículo muestra de manera general los retos a que se enfrentan las instituciones educativas de nivel Superior en México, como punto de partida para las acciones emprendidas en el incesante cumplimiento de calidad del servicio que ofertan. En función de lo anterior, dichas instituciones como organizaciones se ven obligadas a conformar una cultura interna que les permita adaptarse a los retos del entorno, responder a las necesidades y propiciar mecanismos internos que le permitan como institución cumplir con su cometido de generar saberes para la vida en los jóvenes estudiantes. Lo anterior se concibe fácil en teoría; sin embargo, vivir esa institucionalización de la cultura en el contexto del mexicano es difícil y pese a ello, se hace necesario concebirla, soportada sobretodo en el adecuado ejercicio del liderazgo de los docentes y directivos.

Palabras clave: Liderazgo, instituciones educativas, clima organizacional, cultura organizacional.

Abstract

This article shows a general view of the challenges to which educational institutions at high level in México face, as a starting point for the actions in compliance by the quality on the service which they offer. As the function of what has been previously mentioned, such institutions as organizations are forced to conform an internal culture, which can allows them to adapt to the challenges of the environment, respond to the needs to develop internal mechanisms which may allow them as an institution to fulfill to commitment of the general knowledge so they can face life in yours students. The previous writing very easy in theory, nevertheless living such institutionalization culture in the Mexican context, it is very difficult, and however, it is very necessary to think of it as such supported especially in the adequate exercise of the leadership of teachers and administrative.

Key words: Leadership, educational institutions, organizational climate, organizational culture.

Introducción

Si bien es cierto, una de las características más importantes en esta época, es el afán en la búsqueda de la calidad, como un mecanismo de superación o una clave del éxito en ser competitivos. Condición que ya no es privativa del ámbito empresarial, la búsqueda de la competitividad como acción de supervivencia ha permeado a toda actividad del ámbito del servicio público, incluyendo a la Educación Superior.

Se dice que la Educación Superior en México obedece a tendencias Internacionales, siendo la UNESCO como organismo internacional quien reconoce en 1998 una crisis general de la Educación Superior en el mundo, por lo que se han gestado nuevas instituciones de nivel superior, lo que permite ampliar la

cobertura y diversificar las modalidades, al hacer posible que más jóvenes gocen de mayores oportunidades de educación.

Dado lo anterior, se ha generado una modificación en el rumbo de las Instituciones de Educación Superior, que están llamadas a asumir un rol protagónico en las transformaciones de desarrollo que se están gestando en todo el mundo en el ámbito social, económico, político y cultural; en consecuencia, el reto que enfrenta este Nivel Educativo en el país es: Calidad y Competitividad en los Servicios Educativos (Villa, Pons & Castellanos, 2005).

Paralelo a lo anterior cada vez es más común que los Directores de Organizaciones educativas muestren un creciente interés por conocer los efectos que ejercen sobre su personal y los estudiantes, tanto la estructura como los procesos organizacionales, toda vez que afectan fundamentalmente la conducta de los individuos y guardan una estrecha relación con la eficiencia, productividad y satisfacción con el servicio recibido.

El presente artículo muestra de manera general los retos a que se enfrentan las instituciones educativas de nivel superior en México, destacando el papel de los fundadores, administrativos y docentes en la construcción de una cultura de identidad que contribuya al logro de los objetivos institucionales, considerando la urgencia de contribuir a la formación de profesionistas con aprendizajes para la vida.

Los cambios en las Instituciones se dan en función de la tendencia que ha seguido la educación en el último siglo, que ha sido “otorgarle cada vez mayor protagonismo al estudiante en su proceso de formación”. Por ello el hecho de pretender que el estudiante conozca el medio, así mismo, los conocimientos y la manera más adecuada para llegar a ellos; implica todo un proceso de aprendizaje autónomo en el que él “aprenda a aprender”. Sin dejar de lado el importante papel del docente como gestor de aprendizaje a través del ejercicio del liderazgo y la construcción de una cultura de identidad que permita garantizar el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los jóvenes estudiantes usuarios del servicio educativo.

Exigencias del entorno hacia las instituciones de nivel superior

La Educación Superior en México obedece a tendencias Internacionales, siendo la UNESCO como organismo internacional quien reconoce en 1998 una crisis general de la Educación Superior en el mundo; en respuesta a lo anterior, se han gestado nuevas instituciones de nivel superior, lo que permite ampliar la cobertura y diversificar las modalidades, al hacer posible que más jóvenes gocen de mayores oportunidades de educación.

Sin embargo, pese a la creación de nuevas instituciones y el incremento en la cobertura, se siguen observando ciertas tensiones que afronta la actual formación en Educación Superior, como son:

- a) “Tensión entre lo funcional al sistema productivo y el compromiso social”, jóvenes egresan siendo competentes en su área de formación, pero tan incompetentes para participar en la solución de problemas sociales. En palabras de Jacobo & Pintos (2003): “todos los modelos de formación profesional se han planteado la relación entre teoría y práctica como problema fundamental, pero ninguno de ellos la ha resuelto del todo...lamentablemente se ha adquirido la costumbre de hacer las cosas al revés”; al docente se le dice en teoría como enseñar, al ingeniero se le dice en teoría como hacer mejoras, esto es parte de su formación; sin embargo, al verse inmerso ya en un esquema laboral real, se ve obligado a aprender, a decidir y equivocarse. Mientras los formadores dicen: “en fin, está capacitado para ello, tiene la formación para hacerlo”. Ésta no es la mejor observación ante la incompetencia de los egresados de las universidades, ya que muestra la plena desvinculación de lo que se aprende y lo que se hace en el quehacer profesional.
- b) “Tensión entre lo pragmático y la veracidad del aprendizaje”, que implica el reto de identificar la real aplicación del conocimiento que se adquiere. ¿Qué pasa cuando en la clase de Cálculo Diferencial un alumno dice al maestro: “me puede decir usted aquí en su trabajo diario como aplica todo esto?, usted lo estudió, pero dígame, ¿realmente lo aplica?”. Salvo honrosas excepciones, el maestro queda paralizado, y podrá decir: “usted puede pasar toda su vida y no visualizar jamás aplicación alguna; pero si volteamos la mirada fuera del aula podemos analizar aplicaciones físicas, económicas, biológicas, etc.”, ésta representa más que una respuesta, una salida un escape ante una realidad inminente del maestro, quien lleva 20 años o más impartiendo su cátedra empleando sus mismos apuntes, y quizá no haya que buscar más pues pronto se llegará su fecha de jubilación.

En lo anterior, el hecho está en que el alumno no tuvo la mejor respuesta quizá porque el maestro está próximo a jubilarse; o bien, porque pese a reformas establecidas ni los maestros alcanzan a entender, aprender y transmitir una visión pragmática del aprendizaje, o simplemente “hacen que se adoptan”, pero la realidad en las aulas sigue siendo la misma dinámica del siglo XX.

Queda expuesta entonces la necesidad de ir sentando las bases para ser gestores de conocimiento real, de vida; queda clara la urgencia de no ser maestros de libros, sino de realidades. De acuerdo con Salas (2011), los cambios generados en el ámbito global han ido repercutiendo en la educación; haciendo necesario principalmente el cambio de roles de maestro y alumno; el maestro ya no como instructor, sino como mediador del aprendizaje, y el alumno por su parte, posee mayor protagonismo en su proceso de formación, pretendiendo que éste “aprenda a aprender”.

Lo anterior representa un punto clave para el presente artículo, el quehacer docente dentro de una institución educativa, como compañero de espacio de los

alumnos, como líder, como constructor de un ambiente de aprendizaje y como promotor de una cultura educativa.

Quizá pueda argumentarse que ya son muchas las responsabilidades que tiene el docente, y es verdad; sin embargo, el presente artículo incita al docente, no al cumplimiento de nuevas disposiciones o a la aplicación de una reforma, sino a un cambio interno en el quehacer diario, a la innovación y la consolidación de una cultura institucional de la cual forman parte.

Papel del liderazgo en las instituciones educativas

El liderazgo es un fenómeno que ha llamado la atención de diferentes intelectuales, quizá por el efecto que ejerce sobre en el desarrollo de las instituciones al llevarlas de un “ser o estar”, a un deber o querer “ser o estar”.

Para adentrarse en la descripción del papel que juega el liderazgo en las instituciones educativas, resulta indispensable describir brevemente, algunos estilos, lo cual ayudará a identificar y fomentar el estilo de liderazgo más conveniente al contexto.

Murphy (1990), habla de un tipo de liderazgo instructivo que emerge de una posición, considerado al director como líder instructor, esto es como el único que “sabe todo”; sin embargo, atribuir el liderazgo instructivo al director, no es sino devaluar sutilmente la iniciativa de los integrantes de la organización.

Por otro lado, al considerar a las instituciones educativas como entes vivos que aprenden, surge la idea de un líder transformador, en la que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso; se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona la estructura sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla; proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual, además poseen carisma (Bass, n.d), estos líderes inspiran a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización.

Uno de los puntos más relevantes del quehacer como líder transformacional de acuerdo con Bass (n.d), es la consolidación de una cultura de colegialidad, de participación y aportación, lo que sin duda lleva a reconocer la inminente influencia que ejerce el estilo de liderazgo en la construcción de una cultura, una identidad organizacional.

Es importante reflexionar en el papel del líder en las instituciones, ya no sólo pensando a los directivos como líderes, ahora el papel del docente le obliga a fungir como líder del aprendizaje, motivador, integrador, innovador. Mario Uribe, en su artículo sobre liderazgo publicado en el 2005, insiste en que no es posible pensar en un profesor dependiente y dado sólo a cumplir la norma, sino activo, ya que los problemas y desafíos de las organizaciones de hoy no se resuelven jerárquicamente (dirá Senge), sino a través de la combinación de soluciones propuestas por distintas personas en diferentes cargos y con formas de liderar distinto.

Ahora bien, resulta interesante considerar la apreciación del liderazgo en la escuela en los estudiantes, ellos son la parte más importante de la institución educativa, que como individuos buscan un beneficio, una formación integral para la vida, ya no se conforman con saberes teóricos o memorizables, ellos están destinados a formar una generación de personas que posean las competencias propias de su área de estudio: médicos, abogados, ingenieros, educadores y otras profesionales, que actúen con civilidad y se comporten como líderes” (Rubino, n.d). Es claro entonces, que no puedan generarse líderes por maestros que carecen de liderazgo, o por instituciones que no se organizan a través de un liderazgo efectivo.

Rubino (n.d), contempla que adicionalmente los docentes y administradores de las instituciones tienen la oportunidad de desarrollar el liderazgo en los estudiantes a través del modelaje, mostrando las conductas adecuadas a sus profesiones, a través de las estrategias pedagógicas en el salón de clases, las políticas institucionales y los modos de administrarlas. Queda entendido entonces que “las palabras pueden convencer, pero el ejemplo arrastra”.

Impacto del liderazgo en la percepción de un clima organizacional en la educación

“En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable...” (Phegan, 1998). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y en el caso de las instituciones educativas hacia los estudiantes, por ende, ello determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la organización educativa.

Forehand y Von Gilmer (1964), definen al Clima Laboral “como el conjunto de características que describen a una Organización y que la distinguen de otras Organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la Organización”. Su importancia radica en que influye en las personas, en su conducta y en sus sentimientos.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las perspectivas de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende en el clima (López, Chipana & Huancayo, 2008).

En resumen puede decirse, que el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos, se forman de la Organización y que incide directamente en el desempeño, la percepción es resultado de la interacción de las partes, dichas interacciones dependen de la estructura organizacional así como de lineamientos de comunicación formales y

no formales que se establecen en la misma, considerando que la apreciación que el individuo tiene del Clima depende de su propia relación con la Organización.

Las características del Clima Organizacional son relativamente permanentes en el tiempo, puede encontrarse diferencia de una Organización a otra y de una sección a otra, enlistándose a continuación las principales de acuerdo a López et al. (2008):

- ✓ Identidad de los miembros, que representa el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo, cuando se encuentra a los docentes y alumnos de educación superior portando prendas de vestir con los escudos de su institución, cuando el joven se siente “parte de”.
- ✓ Énfasis al grupo, ya que las actividades se organizan por grupos tanto para docentes, alumnos y administrativos, no son nadie entes aislados.
- ✓ El enfoque hacia las personas, las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización, alumnos, maestros; en este aspecto suele haber aún la observación de que es renuente la acción de los administradores de tomar decisiones y acciones desde el escritorio.
- ✓ Tolerancia al riesgo, el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- ✓ Tolerancia al conflicto, grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Construcción de una cultura escolar y su impacto en el desarrollo de las instituciones educativas

La globalización está originando en los investigadores comprometidos con la investigación organizacional reconsiderar la noción de “identidad cultural” y cuestionar los modos tradicionales de ver su antecedente, el constructo “cultura”.

Los investigadores organizacionales coinciden en definir la cultura como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas (Rousseau, 1990). No obstante, las culturas no son uniformes ni estáticas (Goffee & Jones, 2001), ya que cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo.

Por su parte, Trice y Beyer (1993) consideran que la cultura humana emerge a partir de los esfuerzos desplegados por sus miembros para afrontar incertidumbres y ambigüedades de todo tipo, proporcionándoles individual y colectivamente conjuntos más o menos articulados de ideas que les permitan responder a sus experiencias.

Las Instituciones educativas se ven obligadas a considerar como puntos fundamentales: las exigencias del entorno de generar saberes para la vida en los estudiantes y el cumplimiento con condiciones de gestión de la calidad del servicio que ofertan. En función de lo anterior dichas instituciones como organizaciones se ven obligadas a conformar una cultura interna que le permita adaptarse a los retos del entorno, responder a las necesidades y propiciar mecanismos internos que le permitan como institución cumplir con su cometido. Lo anterior es posible tomando como punto de partida la institucionalización de actividades, tareas, formas dentro de la organización, esto finca los antecedentes para la construcción de una cultura, lo que asegura la permanencia a través del tiempo de las ideas comunes, pese a la permanencia o no de los iniciadores o impulsores (Hanss Johst, en Robbins & Timothy, 2009).

Lo anterior se concibe en teoría muy fácil, sin embargo, es importante resaltar la dificultad para vivir esa institucionalización en el contexto del mexicano; puesto que, de acuerdo a Elvia Espinosa Infante y Rebeca Pérez Calderón (n/d), el mexicano vive con pasión la institucionalización de dos organizaciones importantes por sobre todas las cosas, la familia y la religión, la escuela entonces, como tal, debe realizar un gran esfuerzo coordinado por lograr la verdadera institucionalización de las escuelas.

Puede decirse que el sindicato de maestros está muy bien institucionalizado y es verdad, posee una cultura propia que perdura a través del tiempo; pero reconozcámoslo no es una cultura de trabajo, es una cultura de beneficios y paternalismos que está lejos de buscar el tan necesitado desarrollo; a través de un adecuado ejercicio de liderazgo, alejado de puestos burocráticos, alejado de tareas de escritorio, sino contemplando acciones dentro de las aulas, contacto con los jóvenes estudiantes, interés por la condición humana de los integrantes, en resumen, se podrá construir una cultura organizacional en el ámbito educativo que construya.

Pero, ¿para qué construir una cultura fuerte dentro de una institución educativa?, la idea básica en el ámbito empresarial de acuerdo a Robbins y Timothy (2009), es considerar el hecho de que cuando en una organización impera una cultura fuerte de inclusión, se disminuye considerablemente la rotación de personal, lo que puede equipararse a una institución de educación superior, en donde la permanencia del alumno no está condicionada por una autoridad mayor para él (los papás) como en niveles de educación básica. En este nivel educativo, el alumno permanece por voluntad, cuando obtiene de la escuela lo que busca: formación, aceptación, etc.; entonces resulta evidente y necesario involucrar con convicciones a los jóvenes, que se sientan y se vean envueltos en un ambiente de atención a la diversidad, se sienta atendido y aceptado.

Para instituciones educativas de nivel superior de reciente creación, se ha de entender que se ven obligadas a definir la cultura que imperará en la institución, algo cierto es “que no brota de la nada”, siendo los fundadores quienes tradicionalmente tienen un gran efecto en la cultura temprana de la organización; resaltando Hanss (2009), tres maneras de construirla:

- 1) Los fundadores contratan y mantienen solo a las personas que sienten y piensan igual que ellos
- 2) Socializan y adoctrinan a sus empleados en su forma de pensar y sentir
- 3) El propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ella.

El fundador que promueva una cultura a través de la primera forma, ejercerá un liderazgo de tipo instructivo, en tanto el que la promueva por medio de la tercera forma, ejercerá un liderazgo transformacional y evidentemente la cultura será más fuerte y sólida.

En este momento puede reconocerse la trascendencia del líder en la construcción de una cultura en una institución; y no es restrictivo de los fundadores en el área administrativa, quizá sí para los trabajadores; pero en el terreno del estudiante, los docentes fundadores, transmitirán a su vez a los estudiantes ese sentido de identidad y si lo hacen con ese sentido de inclusión generarán sin duda, una cultura fuerte.

La tarea no sólo es generar la cultura sino mantenerla, generar experiencias similares para los integrantes; un ejemplo sencillo, el que al alumno se le llame por su nombre, que se le hable de "Tú", que se sienta en confianza para solicitar ayuda, que el maestro permita que se le llame por su nombre; evidentemente el respeto impera, pero se genera un ambiente de confianza para el estudiante, un ambiente de armonía y se van estableciendo condiciones que conforman la cultura de la institución.

Conclusiones y recomendaciones

La Educación Superior en México ha tomado un rumbo distinto en función de las exigencias del entorno, primero en el ámbito internacional, generando nuevos esquemas y modalidades educativas que son cada vez más flexibles, ampliando evidentemente la cobertura; sin embargo, ya no es sólo hablar de cobertura como tendencia internacional, sino contemplar el compromiso de contribuir como instituciones a la formación de profesionistas que posean verdaderamente todas aquellas potencialidades previstas en los planes de estudios y que más allá de ello, le son indispensables para desenvolverse en el medio laboral y social. Se han de orientar efectivamente todos y cada uno de los recursos que integran el sistema educativo, principalmente los docentes y administrativos como agentes constructores de una cultura dentro de las instituciones educativas.

Pero, ¿para qué construir una cultura dentro de una institución educativa?, la idea principal es más que construirla reorientarla para lograr ese sentimiento de pertenencia de los jóvenes hacia las instituciones educativas, permitiendo que persistan y se formen por voluntad, cuando obtienen de la escuela lo que buscan: formación, aprendizaje para la vida y calidad en el servicio educativo.

La tarea no se circunscribe a generar la cultura sino mantenerla, a través de la generación de experiencias para los integrantes; se mencionaba el ejemplo de

llamar al alumno por su nombre, en la idea de ir estableciendo las condiciones que conforman la cultura de la institución.

El reto es grande, pero también el sistema educativo lo es, es importante reflexionar en el papel del líder en las instituciones, ya no sólo pensando a los directivos como líderes, ahora el papel del docente le obliga a fungir como líder del aprendizaje, motivador, integrador, innovador. Es evidente que de instituciones administradas y operadas por agentes líderes, se generaran profesionistas líderes capaces de resolver problemas de incitar al cambio, la mayoría de las veces a través del modelaje como bien dice Rubino (n.d), ya que el “las palabras pueden convencer, pero el ejemplo arrastra”.

Referencias

- Bass, B. Liderazgo Transformacional (n.d), en el Marco del Módulo 3 “Administración y Liderazgo Educativo”, del Doctorado en Ciencias de la Educación, Instituto Universitario Anglo Español. Catedrático: Dr. José Luis Pariente Fragoso, Mayo 2011.
- Espinosa, E., & Pérez, R. *Liderazgo y valores culturales en México*. Recuperado el 2 de octubre del 2011 de: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art12.htm>
- Jacobo, G., Héctor, M. & Pintos, L. (2003). *Nuevos escenarios en la formación de los educadores mexicanos: Una visión sistémica*. Secretaría de Educación Pública [VE], Primera Edición, México.
- López, E., Chipana, M. & Huancayo, K. (2008). *Inteligencia Emocional y Clima Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Concepción*. Recuperado el 9 de mayo 2010 de: <http://www.comunicacionunpc.com/tesis/INTELIGENCIA%20EMOCIONAL%20Y%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20DE%20LA%20MUNICIPALIDAD%20PROVINCIAL%20DE%20CONCEPCION.pdf>
- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México. Panorama Editorial, S. A.
- Robbins, S. & Timothy. (2009). *Cultura Organizacional* (13 Edición). Ed. Prentice Hall.
- Rubino, A. (n.d). *Desarrollo del Liderazgo en Instituciones de Educación Superior*. Recuperado el 1 de junio del 2011 de: <http://www.cies2007.eventos.usb.ve/memorias/plenarias/4.pdf>
- Salas, W. (2011). Formación por Competencias en Educación Superior, Una Aproximación Conceptual a Propósito del Caso Colombiano. Universidad de Antioquia, Colombia. *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653). Recuperado el día 3 de agosto del 2011 de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1036Salas.PDF>
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad, un desafío de orden superior. *Revista PRELAC, No.1 Año 1*, [VE].

Recuperado el día 1 de junio del 2011 de:
<http://www.galeon.com/documentosmc/liderazgo.pdf>
Villa, E., Pons, R. & Castellanos, J. (2005). *Clima Organizacional y Control de Gestión en la Educación Superior. El Caso de una Universidad*. Recuperado el 9 de mayo 2010 de:
http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032005/Art09.pdf

PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS EN EDUCACIÓN

José Germán Lozano Reyes

Centro de Actualización del Magisterio (Durango, México)