

La gestión de las organizaciones educativas

ALICIA VELASCO

Presentación

En el presente artículo se plantean algunas reflexiones producto de años de experiencia en diversas organizaciones educativas, encaminadas a comprender algunas situaciones organizacionales en un contexto de cambio. Nos centraremos en el efecto de las emociones y los sentimientos, en el manejo de los problemas personales e interpersonales al interior de una organización, y en el modo como los grupos pueden aprender, a partir de elementos de las propias tareas que demandan las lógicas de funcionamiento de una organización, las posibilidades y los límites para su desarrollo personal y de aquello que los convoca en un lugar de trabajo.

Las reflexiones se centran en el estilo de gestión, por una razón simple: en la acción cotidiana

están presentes los usos y costumbres de una organización; sus creencias, conocimientos, normas y acciones son el marco de un conjunto de dimensiones culturales, históricas, económicas e incluso familiares que funcionan como aquello que la sociedad ha creado como instituciones,¹ por ello operan como marco para la organización.

Por otro lado, estos usos y costumbres son vistos al interior de los grupos de una organización como un modo particular y personal de estar, sentir y laborar en un establecimiento, y en este plano las instituciones sociales son recreadas por los individuos. La comprensión de este encuentro o desencuentro entre las instituciones y los individuos se da en el campo de la gestión de la organización. Lo anterior significa que el estilo particular de un directivo, coordinador o responsable de un área comienza con la comprensión de

Su formación inicial en el normalismo comienza con los estudios de profesora de educación primaria. En la Escuela Normal Superior Nueva Galicia obtiene el título de maestra en lengua y literatura y, posteriormente, el de maestra en psicología educativa. Es egresada de la primera generación de la especialidad de pedagogía en la Escuela Normal Superior de Jalisco. Ha cursado otras dos especializaciones: una en filología superior española, en la Universidad de Málaga, España, y la otra en planeación educativa, en la Escuela de Graduados de la Universidad de Guadalajara. Se graduó en la Maestría en Educación Media de la Escuela Normal Superior de Oaxaca-módulo Guadalajara. Su desempeño profesional comenzó en su natal Sayula, Jalisco y abarca todos los niveles educativos. Además de su ejercicio como catedrática en diversas instituciones de nivel medio superior y superior, cabe destacar los cargos de directora de la Escuela Normal

Superior de Jalisco y directora de la Escuela Normal Superior de Especialidades. Se ha interesado por promover una gestión educativa participativa. Entre sus preocupaciones y esfuerzos destacan la formación de las nuevas generaciones y la investigación educativa. Recientemente fue secretaria ejecutiva de la Red de Posgrados en Educación de la Región Centro-Occidente. Gusta de la poesía y de la literatura hispanoamericana. Ha publicado numerosos artículos sobre educación, en periódicos y revistas; es coautora de La Educación en Jalisco, hoy y mañana. Una reflexión colectiva, obra editada por El Colegio de Jalisco en el año 2000. Ha participado activamente en diversas comisiones especiales y es miembro de varios organismos académicos. Dirigió el Instituto Superior de Investigación y Docencia para el Magisterio (ISIDM).

las cercanías o distancias que hay entre los moldes institucionales y la manera peculiar en que cada individuo los habita, y en los cambiantes matices que van de la aceptación al conflicto. La perspectiva general de este trabajo se ubica en el reconocimiento de que el cambio de las organizaciones es permanente y que los intentos por hacerlo de modo planificado presentan algunos defectos, que iremos señalando.

Planteamos entonces que el estilo de gestión es el espacio y modo de hacer, y que es ahí donde se cruzan tres componentes fundamentales del cambio: las personas, los recursos y los servicios generados. Finalmente, al margen de reflexiones, manuales, libros o diplomados, el estilo de gestión se aprende y desarrolla en la acción profesional directa. Es en ella en donde el responsable de la gestión se encuentra o se pierde.

El marco general de la gestión: el movimiento

La acción y el efecto de gestionar van desde el trámite de las diligencias pertinentes para la consecución de los fines de una organización, hasta el conjunto de disposiciones ideadas y aplicadas por la dirección de una organización para permitir su funcionamiento.² Sin embargo, desde el punto de vista del derecho, la gestión la realiza un delegado que, sin tener la propiedad, cuida intereses ajenos en pro de aquel a quien pertenecen. Y desde el punto de vista político, existen estilos en los que son los propios trabajadores quienes establecen las formas de organización del trabajo y la rendición de cuentas; a esta forma de delegar autoridad y responsabilidad se le conoce como autogestión.³

En la gestión se encuentran, en consecuencia, dos tipos de funciones: la de administrar y la de dirigir. Pero éstas se realizan según cierto estilo personal e idiosincrático específico. Un estilo tiene que ver con el reconocimiento de que recursos y personas se encuentran en un espacio y un tiempo que no son fijos, sino que crean una *situación* y un *movimiento* específicos de los cuales se desprenden o no resultados.

La gestión entonces tiene que ver con el movimiento, no sólo con un manejo del esquema, del organigrama y de la descripción de puestos, o con

la definición de funciones y metas. Por *movimiento* queremos decir que las personas buscan satisfacer sus necesidades no solo materiales (dinero, cubículo, horario...) sino también simbólicas (reconocimiento, estatus, privilegio o derechos...). Entonces el estilo de gestión establece un acuerdo entre estas necesidades y las demandas laborales de la organización, donde se manifiestan tensiones o conflictos explícitos o implícitos.

La gestión requiere, en consecuencia, de un estilo para ejercer y distribuir las cuotas de poder, lo cual no sólo es cuestión de recursos, pues la gestión tiene que ver sobre todo con la complejidad de las personas y las formas en que éstas o los grupos plantean una disposición ante el poder y el conflicto. Desde este punto de vista, las instituciones, vistas en movimiento, son lugares en donde el individuo encuentra tanto tranquilidad, sentido de pertenencia y límites, como un lugar para la exclusión y el sufrimiento. Por lo anterior, las funciones sustantivas de las organizaciones educativas —conservar, crear y transmitir la cultura— son posibles en tanto se corresponden con un marco social instituido, pero su funcionamiento real es el que moviliza el marco legal de norma a toda institución.

La modalidad particular que adoptan estas funciones sustantivas no sólo depende de los planos normativos de la organización, sino centralmente de los movimientos y las dinámicas tejidas por los individuos en su interior. Desarrollar un estilo de gestión no solo implica un modo de articular necesidades individuales, normas institucionales y recursos materiales para obtener logros y proporcionar un servicio, también requiere intuición y compenetración en las particularidades de los individuos y grupos frente al ejercicio de un poder desigual. Además demanda el conocimiento y el encauzamiento de las tensiones para lograr resultados, uno de los cuales es el desarrollo de los mismos grupos. En este sentido, el producto de la organización educativa no sólo es un servicio, también ella se produce, se instituye, se forma. ¿De qué otras maneras podrían ser realmente organizaciones educativas?

En resumen, el estilo de gestión despliega el papel de dirección movilizando, inspirando, apren-

diendo, construyendo una visión y resolviendo problemas; y el rol de administración, fijando el propósito, facilitando las condiciones, monitoreando, coordinando y recompensando.

Las demandas externas: la generación del cambio o de la resistencia

En los discursos de políticos, funcionarios, docentes, madres y padres de familia e investigadores se menciona con mucha frecuencia la necesidad de cambios en la educación. Las áreas en las que de manera más recurrente se concentran estas demandas podrían ser las siguientes:

- La definición precisa, rigurosa y elevada de los perfiles académicos y valorales de egreso (resolución de problemas, análisis de escenarios, toma de decisiones colegiadas, enseñanza y aprendizaje de tipo constructivista, etcétera).
- El impacto de nuevas tecnologías y su relación con problemas de las generaciones recientes.
- La insistencia en formas de valoración de los logros alcanzados por los programas (que incluyen estrategias de supervisión externa, mediciones estandarizadas, etcétera).
- La presencia de grupos sociales que demandan, en mayor medida, resultados tangibles y rendición de cuentas.
- El incremento en la competitividad entre programas y el manejo de la imagen institucional para reclutar mejores apoyos y educandos en el mercado de servicios.
- Las presiones para redefinir el estatus del personal docente, su profesionalismo y profesionalización a partir de su certificación permanente.
- Las reformas e innovaciones educativas que son portadoras de un lenguaje y conceptos de corte corporativo que se asimilan a la conceptualización de la educación (administración de la calidad total, planeación estratégica, desarrollo organizacional, liderazgo, diseño curricular a partir de competencias, etcétera).

Aunque las anteriores demandas son reales, se ha hecho suponer que al innovar planes y programas

se tendrá un impacto en la realidad; así, se ignora que por esta vía las reformas rara vez progresan más allá de la fase de difusión, y se olvida la forma en que se desvanecen progresivamente, pues se niega la existencia de reglas no escritas, las cuales son operacionales de la organización y de hecho entorpecen o se oponen al cambio. De igual manera sucede con la suposición de que ciertas características que mostraron ser exitosas en un establecimiento, pueden ser normadas, dictadas, generalizadas y aplicables al resto.

En casi todos estos casos se ha descuidado dos series de componentes, que por cierto no aparecen en la superficie del encuadre administrativo. Muchas de estas características exitosas se relacionan con estilos de gestión democrática, en los que se considera la participación efectiva de los individuos; y en este clima de autonomía o autogestión, nada común en el medio actual, los vínculos y las necesidades emocionales más profundos del sujeto son movilizados. Sabemos, aun en ausencia del primer componente, que algunas organizaciones educativas exitosas se guían por estilos autoritarios manifiestos o implícitos, en donde sus miembros acatan y aceptan gustosos la "línea dura". Sin embargo, una interrogante queda planteada: ¿para qué tipo de sociedad están formados los usuarios de estos servicios?

Paralelamente, "teorías racionales de cambio planificado que anticipan etapas predecibles son incapaces de enfrentar las situaciones contradictorias de las escuelas que son la norma más que la excepción".⁴ Adicionalmente las habilidades y capacitaciones adquiridas por el personal en el pasado muchas veces resultan obsoletas para resolver las nuevas demandas del exterior. Proponemos que las alternativas se deben centrar en las dos series de componentes antes anotados.

Un estilo de gestión ante situaciones de cambio

A continuación plantearemos algunas características de los componentes citados que pueden considerarse para la gestión en establecimientos educativos:

Entrenamiento de las habilidades de los grupos

Consideramos que el espacio de trabajo es el espacio y el tiempo en donde diversas trayectorias personales y necesidades emocionales específicas se dan cita con los propósitos de la organización. Adicionalmente a los momentos instituidos para la actualización del personal, es necesario abrir las posibilidades hacia programas y establecimientos que los individuos elijan.

Lo anterior implica la confianza mutua depositada en la trayectoria profesional de las personas (información en la que se basó, en primera instancia, su contratación) y la reciprocidad depositada en la expectativa de que su criterio y elección no sólo forman parte de una decisión de vida, sino también que en la organización existirá un impacto, dadas las facilidades que este escenario democrático supone. En el fondo se considera que la diversidad y los contactos múltiples son un mejor punto de partida que la homogeneidad, cuya legitimidad parte de las decisiones de autoridad y de poder verticales.

Análisis de procesos

En las organizaciones existe un flujo constante de procesos institucionales, algunos de los cuales tienen que ver con la administración y la dirección. El análisis de procesos se centra en atender las situaciones específicas de lo que realmente está sucediendo. Este principio de realidad es crucial en la gestión; es cuestión de ir educando un estilo particular para concentrarse en aquellos procesos en los que la intervención resulte enriquecedora para comprender las dinámicas que realmente operan en el interior de la organización.

Puntualizar e ir identificando junto con los actores de un proceso cuáles son los comportamientos concretos, las interacciones esperadas, la manera en que dicho proceso influye en toda la organización, forma parte de una estrategia de prevención, de atención y de resolución de conflictos. Pero los individuos no pueden depender de que alguien, particularmente una figura de autoridad, tenga que resolverlo todo. En este con-

texto, cuando se nota mejor un estilo de gestión es, paradójicamente, en la no presencia. El ejercicio de la autonomía atiende a cierto tipo de necesidades emocionales de los individuos, como la de reconocerlos como profesionales maduros. Por lo anterior, el análisis no radica sólo en la forma y el contenido de planes institucionales, sino en los procesos específicos y reales que los posibilitan o entorpecen, en donde incluso el mismo plan se puede convertir en objeto de impugnación.

Los contextos del cambio y la oportunidad de la gestión

Indudablemente que para el punto anterior se requiere de un estado de conciencia particular y sostenida. Esta capacidad resulta vital para entender los flujos de percepciones que el contexto externo a la organización transmite. A partir de lo anterior es posible visualizar momentos que son mucho más oportunos que otros para inducir un cambio.

En este sentido, la "lectura" de los contextos externos, reconocer sus repercusiones entre los individuos que laboran dentro de una institución y la manera como pueden o no ser sensibles a ellos, arman, a través de la comunicación y el diálogo, un tipo de conocimiento invaluable para la gestión.

Además de lo anterior, las oportunidades para la gestión dependen de un conocimiento del entramado de relaciones, de saber quién es quién en el medio, y de una práctica en la forma no escrita de la realización de trámites administrativos, así como de un conocimiento detallado de la estructura de relaciones no formal (fuera del organigrama) que posibilita o impide la gestión. En suma, se requiere aprender una forma particular de presentar proyectos con respeto de los planos jerárquicos y un estilo, parecido a la diplomacia, para transitar en contextos competitivos.

Estilos de trabajo grupal

En nuestra cultura existe la práctica de que una vez localizado un problema, por ejemplo la indisciplina escolar, o identificada una necesidad, como la de formar a las personas para la integración

curricular, se realice su institucionalización mediante un programa único e igual para todos.

Otra estrategia suele ser crear grupos o departamentos, o bien organizar congresos y foros que, en muchos sentidos, tienden a “crear conciencia” en los participantes movilizándoles el resorte de la culpa. Este tipo de dispositivos sólo tranquilizan las conciencias temporalmente, ya que “algo se está haciendo”. Sin embargo, la experiencia nos señala que no son necesariamente los mejores medios para resolver un problema y atender una necesidad. La ausencia de resultados no debería movilizar las culpas sino una reflexión seria sobre si se ha seleccionado la vía correcta.

Partimos entonces de suponer que en el trabajo grupal, la comunicación y discusión entre los individuos sería lo más competente para crear dispositivos conducentes. En este terreno, el diseño de estructuras temporales —mediante la integración de equipos pequeños con objetivos y tareas específicos, que desaparecen posteriormente a la elaboración de una producción concreta— ha demostrado ser eficaz para introducir un cambio, atender una necesidad o resolver la porción de un problema que puede ser resuelto, todo esto al margen de deseos de omnipotencia depositados en los dispositivos convencionales anteriormente anotados.

La rotación de los individuos que integran estos equipos temporales permite un doble desarrollo en las dos series de componentes para el estilo de gestión que estamos proponiendo: el refuerzo del espíritu de cuerpo en el interior de la organización por la vía de atender la necesidad de las personas de ser reconocidas, y, como segunda vía, aterrizar las formas concretas y viables de una normatividad, un plan general o una prescripción pedagógica, y atender así las demandas que las instituciones y la sociedad plantean. Por ambas vías se acentúan los planos de realidad y de socialización, tan necesarios en las organizaciones en donde persisten prácticas de rumor, simulación y conflicto interpersonal encubierto; en donde desconfianza, cerrazón, individualismo y disenso pautan lo cotidiano.

Una de las formas más visibles que adoptan estos dos componentes es la información. El acom-

pañamiento del trabajo de estos equipos y la cercanía y el interés depositado en sus procesos forman parte de lo que se difunde e informa, son estilos de convivencia en donde no hay secretos, información privilegiada o políticas discrecionales. Es información disponible y abierta.

Mediaciones en el uso de los conocimientos disponibles

Otra de las prácticas que se encuentran ritualizadas en muchos espacios y grupos organizacionales (incluidos los docentes o los administrativos que se capacitan o actualizan) es la suposición de que el cambio se alcanza aplicando y siguiendo con obediencia las prescripciones, como si se tratara de instrucciones de productos enlatados (las dimensiones de aprendizaje, la modernización constructivista, el método de proyectos, la recuperación de la práctica docente son ejemplos pertinentes.)

Mucho de la nobleza de estas iniciativas se diluye al masificarse o vulgarizarse, lo cual da cuenta de que cualquier innovación o cambio educativo se intersecta con la cultura local. Si ésta es autoritaria, el proceso de mediación necesario para implantar transitará por la vía de la simulación. En contextos más democráticos, la mediación se estimula como una condición necesaria para verificar las posibilidades reales de dicha reforma. El desarrollo, la formación y el reconocimiento de la mediación también articulan, con el componente democrático, el ejercicio de la autonomía.

En otro plano, muchos profesionales de la enseñanza o administradores no realizan la mediación de la actualización recibida y, en consecuencia, la trasladan “en directo” a sus alumnos o a la organización. Es decir, no consideran que estas iniciativas deben ser metabolizadas antes de poder ser asimiladas por el organismo. La tarea real es diferenciar, discriminar, ejercer el poder de la decisión; en otros términos: moverse hacia la apropiación en el ámbito laboral, porque con ello se desarrolla el sentido en la tarea, y el de vida de los individuos que la realizan. La ausencia de sentido común, que se percibe cotidianamente, parte de otra ausencia, la del sentido del propio trabajo.

Por lo anterior, el análisis de los procesos de mediación es tan importante o más que invertir en capacitación.

Estilo de gestión y creación de situaciones

Entendemos por *situación* la interacción compleja entre los planos sociales, institucionales, organizativos, grupales e individuales —como esferas concéntricas—, situados en el espacio y el tiempo específicos de una organización educativa —como los ejes coordenados que los contienen.⁵ Este planteamiento aparentemente complejo es necesario para dar cuenta, en contextos realistas, de los componentes democracia y autonomía.

En los incisos anteriores se mencionó la existencia de estos planos pero de manera independiente; en consecuencia, es básico ponerlos en relación e interdependencia. En cualquier organización particular existen grupos o espacios mejor habilitados o sensibilizados que otros para introducir y aceptar innovaciones o cambios. El estilo de gestión que proponemos se basa en este reconocimiento para iniciar con islas de cambio y progresivamente construir archipiélagos y completar, con tiempo y suerte, continentes. Digamos que aun teniendo un proyecto educativo se requiere de dosis apreciables de humildad, paciencia y tiempo para llevarlo a cabo. No solo basta la idea, se requiere crear las condiciones para que progresivamente encarne en los grupos de la organización.

Es aquí en donde el concepto de *situación* es útil. En los diagnósticos realizados por muchos consultores existen las nociones de fortalezas y debilidades, de retos y oportunidades (FD&RO), pero sin una consideración detallada de la situación concreta de la organización, éstos elementos sólo sirven para rendir informes, sin preocuparse de cómo traducirlos en propuestas viables. El estilo de gestión que hemos venido desarrollando parte de una comprensión y de una perspectiva inversa: primero hay que reconocer cuáles son las situaciones particulares existentes o cuáles es necesario crear para traducir ese formulismo (FD&RO) en acciones específicas.

Se parte también de la necesidad de reconocer la historia de la organización y/o del servicio que proporciona. La historia que narran los individuos y los grupos es un testimonio vivo de los momentos de fundación o de refundación, y recrea situaciones que forman parte del conocimiento propio y específico. Les otorga estatus, identidad, sentido, y sobre todo contiene la acumulación de una experiencia potencial que no puede ser desaprovechada por un estilo de gestión ante situaciones de cambio.

En esta perspectiva consideramos entonces que la creación de situaciones para el cambio no depende del compromiso inicial, sino que éste es resultado de una asistencia inteligente a lo largo del proceso, que tranquilice, dé confianza, capacite específicamente en los modos de hacer, hasta lograr dominar las herramientas de trabajo propuestas para la innovación.

Este saber es invaluable para un estilo de gestión que busca crear situaciones ante el cambio:

- Permite intuir la manera de construir o desarrollar un proyecto educativo.
- Con él se reconoce que los individuos y grupos han mantenido relaciones de interdependencia con las demandas sociales en situaciones específicas.
- Da cuenta de la manera en que la organización y los individuos que la integran han percibido, transmitido y creado situaciones específicas en el pasado, así como de las consecuencias y los resultados que se han obtenido, o los fracasos que esa experiencia podría anticipar.

Con base en lo anterior se puede saber qué es lo que permitiría potenciar o limitar la creación de una nueva situación.

Un estilo de gestión basado en el análisis de situaciones posibilita la asistencia durante los procesos de cambio, la cual ha resultado ser una variable fundamental porque auxilia en el dominio de los instrumentos, de los problemas de implantación, y esto es la causa, no el efecto, del compromiso.

Hemos atestiguado que en la medida en que la organización se reconoce en su propia historia, no sólo se hace heredera legítima de la misma, sino que ello le permite pasar a otro plano en donde la creación de nuevas situaciones moviliza las necesidades emocionales y de desarrollo personal y las articula con el aprendizaje en la vida democrática y en el ejercicio de la autonomía. Pero el desarrollo de los individuos y los grupos en el interior de las organizaciones educativas requiere de una formación en el ejercicio de la democracia y la autogestión, si no ¿cómo se podrían formar los usuarios de nuestros servicios si los encargados de dicho ejercicio adolecen de estas capacidades y valores?, ¿cómo esperamos que sean competentes para lidiar con su futuro, si lo que estamos dispuestos a ofrecer son valores y orientaciones del pasado?

Las proposiciones de un estilo de gestión —caracterizado por sus cualidades de crear situaciones, analizar procesos, recuperar la historia, reconocer el movimiento, construir estructuras tem-

porales y ejercer la mediación—, están al servicio de la formación de un tipo de ciudadano que no por inédito es imposible anticiparlo; recordemos que las realizaciones actuales alguna vez fueron soñadas e imaginadas.

Notas

1. Estamos empleando el concepto de *institución* como las representaciones sociales del mandato con el cual se crean establecimientos y organizaciones.
2. *Gran diccionario enciclopédico ilustrado*, Grijalbo, Barcelona, 1998, p.819.
3. Se prefiere el término *delegar* o *autogestión* al inglés *empowerment*. Aunque la autogestión implica otra dimensión social y otro espacio económico.
4. Hardreaves, Lieberman, Fullan y Hopkins. *Manual internacional de cambio educativo*, Kluwer Academic Publishers, Gran Bretaña, 1998.
5. Schwarstein, D. *Psicología social de las organizaciones*, Paidós, Buenos Aires, 1995.