

Congreso Iberoamericano de Educación

METAS 2021

Un congreso para que pensemos entre todos la educación que queremos
Buenos Aires, República Argentina. 13, 14 y 15 de septiembre de 2010

DOCENTES

Los docentes en la dinámica organizacional

Dora Luisa Roux Oropezaⁱ
Leticia Caloca Carrasco
Carmina Elvira Elvira
Enrique Garza Mejía
Rosalino Amador Alonso

ⁱ Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Centro Universitario Tampico – Madero

RESUMEN

El estudio de la dinámica en las organizaciones educativas es tema liso, sobre todo cuando el análisis se sitúa más en el terreno de la organización como proceso o acción, que en el de la organización como estructura o como efecto.

Y si bien, la dinámica de las organizaciones puede ser estudiada desde diversos enfoques, en cualquiera de estos, debe tomarse en cuenta con especial atención, a las características del capital humano (específicamente los docentes); sin embargo, me refiero no a cualquier característica, sino a aquellas características que los hacen o deberían hacer integrantes activos de una organización, de tal manera que estas, sean potenciadas por los responsables de la organización para el logro de los propósitos institucionales.

De lo anterior surge el tema de la gestión como concepto en acción de la dinámica organizacional; no obstante, concepto complejo al pretender hacerlo operable por la infinidad de habilidades o negociaciones (por encima y por debajo de la mesa), complicidades o lealtades, percepciones o indiferencias, entre otros que se juegan de maneta implícita o explícita; pero, que sin lugar a dudas, impactan en considerar o no, las potencialidades de los docentes para el logro de los propósitos institucionales.

Y sin importar la dinámica organizacional que se dé en las instituciones de educación; el gobierno de esta, debería cuestionarse si se gestiona para que los docentes estorben menos para ayudar más, favoreciendo así, que las cosas simplemente funcionen en la organización para mantener; o si bien, se gestiona para que los docentes hagan propios los proyectos educativos, privilegiando así de manera permanente, que las cosas sucedan para cambiar en la organización.

Palabras calve: dinámica organizacional, gestión y docentes

1. INTRODUCCIÓN

La gestión como expresión contextual en la dinámica de las organizaciones es relativamente reciente, aplicada en sus inicios en el campo industrial y empresarial; sus fundamentos teóricos y epistemológicos, se encuentran en debate para determinar su validez como ciencia independiente.

El término se utiliza con suma frecuencia, para enunciar una serie de actividades en las diversas entidades organizativas, cuyo propósito fundamental, es el manejo de sus recursos, cualesquiera que sean, hacia el logro de propósitos globales. Las universidades públicas no se disgregan de este panorama, salvo quizá, agregando las características particulares en que se desenvuelven y que necesariamente impactan en la operatividad de la gestión.

En el documento se brinda un panorama de la gestión desde un enfoque general, para después abocarnos en la gestión universitaria, se mostrará el funcionamiento universitario (antes de los ochentas) que quizá influyen en la dinámica de la gestión hoy. Las nuevas realidades implican un trabajo de colaboración para el logro de las políticas nacionales de educación superior, en donde, necesariamente la participación de la comunidad universitaria (específicamente de los docentes) es indispensable.

2. DESARROLLO

2.1. GESTIÓN

El término gestión, se utilizó inicialmente en el campo industrial o empresarial; sus orígenes en este terreno, son relativamente recientes; Peter Drucker es considerado "el padre de la gestión" gracias a sus contribuciones (cuestionadas en su momento) al considerar a la gestión como práctica autónoma, separada de la administración, pero necesaria para la misma, ideas que plasmó en dos libros: *Concept of the Corporation* (1946) y en especial en el libro *The Practice of Management* (1954). Los aportes de Drucker para el perfeccionamiento de la gestión han sido trascendentales, tanto por la magnitud de anticiparse a los cambios, como por la capacidad de estudiarlos y sistematizarlos cuando solamente empezaban a ocurrir en la empresa. Drucker, ensalza la práctica del manager como el profesional que coadyuva en la supervivencia de la empresa con dirección y liderazgo.

Más recientemente, según los apuntes realizados por Nunes Caldeira (2003), fue en 1982 con los trabajos de Tom Peters y Robert Waterman que se inicia el "boom" de la literatura en gestión. Y si bien, estos también fueron cuestionados por la fragilidad científica de sus trabajos, marcaron un interés creciente por la gestión en la comunidad académica y profesional.

Villa del Prado (2007), cuestiona si son las ciencias de la gestión verdaderas ciencias; Prado señala que algunos epistemólogos sostienen que las ciencias de gestión carecen de status científico, puesto que no cumplen con los cánones del positivismo; Le Moigne (1997), mencionado por Prado, apoya este supuesto; no obstante, algunos expertos consideran que las disciplinas de gestión tienen vitalidad suficiente para que la comunidad científica no las excluya del todo, y las considere con posibilidades de ser sometidas a estudios sistemáticos.

Quizá por los recientes referentes contextuales de la gestión; es que la literatura y especialistas sobre el tema, aún están en controversia y explorando un campo que permita brindar aportes teóricos y/o epistemológicos sobre la gestión o las ciencias de la gestión. Por el momento aún resulta confusa la separación teórica y operativa de la gestión y de la administración.

Mora J, (1999) identifica dos niveles de gestión

- a) El nivel lineal o tradicional en donde gestión es sinónimo de administración, en este se define a la gestión como: "el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como la dirección y el gobierno de las actividades necesarias para "hacer que las cosas funcionen", con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. En este sentido, algunos autores le dan a la gestión un enfoque más tecnológico como propone Bunge (1993) y no científico como lo proponía Drucker en los cuarentas y cincuentas.
- b) Otro nivel, con una connotación más actualizada o gerencial, la gestión se plantea como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización". En ese sentido, la gestión se enfatiza en la dirección y el ejercicio del liderazgo. En este nivel considero se destaca la personalidad del manager como líder organizacional para hacer que las cosas sucedan, tal y como lo sugiere Drucker en *The Practice of Management*

Lo anterior permite constatar que la gestión como recurso o práctica en las instituciones es reciente; y que por lo tanto, más reciente aún, lo es en la universidad; sin embargo, y pese a que el término se utiliza actualmente con suma frecuencia en retóricas y coloquios universitarios; su comprensión, aplicación y difusión se toma a menudo con suma ligereza. O como afirma Wietse de Viries/Ibarra Colado (2004) "la gestión universitaria se trata, hasta ahora, de un campo problemático casi inexplorado, que ha quedado marginado de los debates en curso sostenidos por estudiosos y expertos de la universidad" (p. 575)

2.2. GESTIÓN UNIVERSITARIA

De cualquier forma, hoy el estado del arte sobre la gestión universitaria señala que esta es sin duda, una función decisiva para la renovación de las instituciones universitarias en lo que a calidad se refiere. Dada su importancia, se hace necesario mostrar algunas concepciones de gestión universitaria, para contar con referencias argumentativas de la problemática a abordar.

Lopera Palacio (2006) anota que se entiende por gestión universitaria "como el conjunto de estrategias direccionadas por personas y cuerpos colegiados, de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo institucional" (p. 4)

Por su parte Wietse de Viries/Ibarra Colado (2004) "por la gestión universitaria se entiende como las maneras específicas en que las universidades se organizan y conducen para lograr sus propósitos esenciales" (p. 575)

Orellana Peralta (2004) con una visión totalizadora, define a la gestión universitaria

.... proceso que comprende determinadas funciones y actividades que los directivos llevan a cabo a fin de lograr los objetivos organizacionales.

Implica conceptos, teorías, metodologías de aplicación en el proceso de la gestión; se refiere a los directivos y sus equipos, y en general, al personal que trabaja en la organización. La gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben contribuir de forma coherente al desenvolvimiento de la docencia, la investigación, la extensión, y conducir al desarrollo integral de la universidad como institución. (p. 2)

El mismo autor identifica tres dimensiones conceptuales de la gestión universitaria actual (p. 2):

- a) La tradicional; que implica las funciones administrativas clásicas; con énfasis en la incorporación, distribución y gestión de recursos, sean éstos financieros, materiales, informáticos o humanos, o en los procesos de formulación e implementación de decisiones políticas que operacionalizan y concretan los objetivos organizacionales.
- b) La directiva, que incorpora el gobierno universitario y la capacidad para definir la misión y el diseño institucionales, la orientación estratégica, la determinación de los objetivos organizacionales, las políticas que regulan el funcionamiento institucional, las características de los destinatarios de sus servicios, la definición de estándares de calidad para sus actividades, el establecimiento de criterios para la captación de recursos y su asignación en diversas funciones, el seguimiento y evaluación de la ejecución de las acciones
- c) La directiva ampliada, que introduce la idea de gobernabilidad, es decir, la capacidad de hacer efectivas las decisiones y de preservar la unidad institucional.

Y si bien Orellana, no hace referencia a los trabajos realizados con antelación por Martínez Nogueira, podrá observarse que sus aportaciones son muy similares.

Con una visión más administrativa Delgado (2002) señala que gestión...“significa usar los recursos disponibles en forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos institucionales” (p. 87)

Martínez Nogueira (2000), “es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza” (p. 11)

El autor realiza un interesante análisis conceptual de la gestión universitaria, incorporando al concepto los alcances del gobierno y la administración; expandiendo la noción cuando se introduce la idea de gobernabilidad.

Lopera Palacio (2006); realiza un análisis muy similar a presentado por Nogueira. Para entender la similitud, se presentan algunos antecedentes; Lopera, habla del conflicto que se vive en una universidad de América Latina, y al referirse al conflicto se refiere a la gobernabilidad; aclarando que es “la capacidad que tiene la institución de definir las normas y mantener el ambiente necesario para garantizar que la comunidad académica gire en torno de un proyecto educativo” (p. 2) Es decir que vive una crisis en los propósitos, en el sentido y en su orientación. Para concluir la analogía, el autor señala que la gobernabilidad es el resultado de la sumatoria del gobierno y la gestión universitaria.

Por su parte Lolas (2006); describe de manera similar a la gestión universitaria, agregando diversos modelos de gestión apoyados en las tareas de esta: formulación

de metas, establecimiento de prioridades, delegación de poder, proyección externa y control de los procesos. Y en cada modelo incluye al gobierno y gobernabilidad como elementos de intervención en las tareas de gestión.

2.3. LOS DOCENTES EN LA DINÁMICA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Con las aportaciones conceptuales mostradas, se sugiere sintéticamente que la gestión universitaria, ya como práctica o recurso universitario, tiene que ver con la manera en que éstas hacen posible bien sea, el cumplimiento del proyecto educativo institucional, lograr sus propósitos esenciales, su desarrollo integral como institución, alcanzar los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza; o la posibilidad de cumplir con las tareas universitarias.

Igualmente puede entenderse que la gestión universitaria tiene que ver con la participación de la comunidad universitaria; entendiéndola a esta, como el recurso humano, cualquiera que éste sea y que se involucre con la universidad; de otro modo, no hay quien opere o haga posible la gestión y únicamente se traduciría a una definición conceptual, elegantemente utilizada, pero sin indicadores evidentes de ejecución. O como señala Casassus (2000) “La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana” (p. 4)

Y se agregaría si la gestión universitaria tiene que ver con la comunidad universitaria o acción humana, se involucra necesariamente en esta relación al gobierno o autoridad como las figuras oficiales y/o virtuales obtenidas de manera democrática o tiránica, pero que son los que toman las decisiones fundamentales para el rumbo institucional; y a la gobernabilidad como la manera en que son aplicadas las políticas nacionales y el impacto o percepciones en la comunidad universitaria. Entonces la manera en que se desenvuelve la gestión universitaria crea un ambiente que favorece o dificulta las posibilidades de la gestión. Resumiendo la gestión es la manera en que las universidades hacen posible descender y operar las políticas de educación superior; en donde el gobierno y la gobernabilidad son determinantes para conformar un clima organizacional óptimo o por lo menos equilibrado para lograr la indispensable participación de la comunidad universitaria.

La gestión como práctica o recurso en las universidades antes de los ochentas no existía en las agendas universitarias, quizá porque la autonomía universitaria garantizaba por sí misma su funcionamiento, el tema de la calidad (vigente y rector hoy en día) no existía, o al menos no como indicador de evaluación, la asignación de recursos respondía a las habilidades de negociación y cabildeo entre autoridades, a las tendencias o prioridades de gobierno federal; y no a resultados o logros.

La crisis económica a finales de los ochentas originó una crisis global, enmarcados con una serie de eventos en todos los sistemas; en educación superior, los organismos multilaterales marcaron las pautas para las reformas educativas, Krawczyk (2002) explica que “a los organismos internacionales les preocupaba por lo menos tres dimensiones de sustentabilidad de la reforma educativa: la política, la financiera y la técnica” (p. 630)

Resultado de lo anterior, las políticas gubernamentales tienen como finalidad modificar los sistemas de funcionamiento de las universidades, se plantean nuevos objetivos y soluciones para mejorar el desempeño de las universidades, se aborda el tema de la calidad, pero al mismo tiempo por la inminente restricción de recursos, un manejo equilibrado y transparente de éstos. Se diseñan, implantan y apoyan planes y

programas (FOMES, PROMEP, PIFI, como ejemplo) se instauran sistemas de evaluación con indicadores estrictos que evidencien avances y justifiquen el otorgamiento de recursos (tanto ordinarios como extraordinarios)

Las políticas surgidas por las presiones hacia la búsqueda de la calidad y la rendición de cuentas, estimularon el tránsito del simple funcionamiento amparado por la autonomía (en los ochentas), a la gestión universitaria (en los noventas). El tema de la gestión empieza a manejarse en los discursos y agendas universitarias.

Los eventos a nivel micro (institucional) responden igual al panorama anterior, algunas universidades como la Universidad Autónoma de Tamaulipas a mediados de los noventas implementaron mecanismos en diversas esferas: académica, tecnológica y administrativa; el nuevo o revalorado aparato organizacional ocasionó sin duda, una serie de incidentes que influyen de diversas maneras en el logro de la calidad institucional.

Los incidentes más significativos en la gestión universitaria para aplicar las políticas y reformas, fueron las respuestas de los docentes, resulta obvio, ya que en ellos recaían muchas de las responsabilidades de los resultados esperados. Algunos docentes, los “idealistas” diría yo; percibieron éstas como imposiciones que lesionaban su estatus y un atentando a la autonomía universitaria; otros, los “amenazados”, veían de igual modo a las políticas y reformas, pero la inconformidad no siempre correspondía con lo que debería ser, sino con lo que les convendría a ellos; y por último, los “prácticos”, docentes e investigadores dinámicos, involucrados con la universidad y sus propósitos, percibieron los cambios como oportunidades y respondían estos con voluntad; desafortunadamente los menos.

De cualquier forma la dinámica que se aplique en la gestión impacta en la comunidad universitaria; las problemáticas y posibilidades de estudio pueden ser infinitas, en este momento tomaré como referencia lo expuesto sobre gestión universitaria y me abocaré a presentar algunas consideraciones sobre el clima organizacional resultante.

Para abordar la problemática referida se hace necesario señalar algunas clarificaciones; cuando se habla de comunidad universitaria, nos referimos a los sujetos y/o actores que participan y comparten un espacio universitario, desempeñando roles adscritos o asignados específicos. Sin embargo y de acuerdo a lo que señala Lopera Palacio (2006)...“es el profesorado el principal elemento amortizador o desestabilizador de la institución. Más que los estudiantes, egresados o funcionarios administrativos, son los profesores el verdadero termómetro del clima organizacional” (p. 6). Tal atribución se debe a que sobre ellos recae en gran medida la responsabilidad de hacer efectivas las políticas de educación superior; las presiones impuestas, pueden generar inconformidad o conformidad, resistencia o participación; y seguro en todos los casos, es que se desencadene una vorágine de acontecimientos ante el gobierno y gobernabilidad universitaria.

CONCLUSIONES

La gestión es una práctica reciente en el funcionamiento de las universidades; las concepciones de gestión universitaria llevan implícitos las actividades de gobierno y gobernabilidad; el primero, como la imagen de autoridad responsable de tomar las decisiones; y el segundo, como una capacidad de hacer efectivas las decisiones y al

mismo tiempo de resguardar la unidad institucional; ambas actividades contribuyen en crear un ambiente que favorezca el hacer posible un proyecto universitario.

En estos momentos en que los indicadores de calidad presionan a las instituciones de educación superior para el otorgamiento de recursos; se hace necesario revalorar el trabajo del recurso humano (docentes), ya que es innegable que estos, son los componentes imprescindibles para el logro de los propósitos institucionales. Pero al mismo tiempo, cuestionar si el gobierno universitario gestiona para que los docentes estorben menos, logrando con esto que cosas funcionen simplemente al interior de la institución; o se gestiona, para que los docentes hagan propios los proyectos educativos, privilegiando así de manera permanente, que las cosas sucedan para cambiar en la organización

Por lo que la gestión que el gobierno y gobernabilidad aplique en las instituciones universitarias fomentará una dinámica organizacional que impactará en las acciones de los docentes para lograr los propósitos universitarios.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Bunge M. *Status epistemológico de la administración*, En Ader J. J. (comp.) y otros, Organizaciones, Buenos Aires, Paidós. 1993
- Casassus, J. *Problemas de la Gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas tipo A y el tipo B)* Versión preliminar UNESCO, 2000 p.p. 1-25
- Delgado L. F. *La Gestión Universitaria La Universidad en Perú*. Ed. Sistemas de Bibliotecas Perú. 2002
- García, D. M.A. *La problemática de la gestión universitaria. Los retos y la incapacidad para resolverlos*. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653, No. 48 (1) Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI. 2008 p.p. 1 - 11)
- Krawczyk N. *La Reforma Educativa en América Latina, desde la perspectiva de los Organismos Multilaterales*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 7 (16) 2002, p.p. 626-663.
- Lolas, F. *Sobre modelos de gestión universitaria. La gestión de las instituciones de educación superior*, Publicaciones CSE 27, 2006. p.p. 35 - 45.
- Lopera, P. C. *Alternativas al gobierno de la universidad nacional de Colombia -una mirada desde el estudio de la gestión universitaria*, 2006 disponible en: http://www.aspuacol.org/16-articulos/gobernabilidad_y_autonomia/lunes_debate_20_feb_lopera.pdf
- Lopera, P. C. *Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 9 (22). 2004, p.p, 617-635
- López Y. J. *Cambiar con la sociedad, cambiar la sociedad*. Actas del 8° Congreso Interuniversitario de Organizaciones de Instituciones Educativas. Sevilla 10 – 12 noviembre de 2004. Grafitrés SL. Sevilla
- Martínez, R. F. *Nueve retos para la educación superior: funciones, actores y estructuras*, México, D.F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. 2000, p.p. 11
- Le Moigne J. L. *La ' incoherencia epistemológica' de las ciencias de la gestión*. En CUADECO. Cuadernos de Economía No. 26 [revista electrónica]. Santa Fe de Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. 1997
- Mora M. J. *Transformación y gestión curricular*. Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular, Universidad de Antioquia. 1999
- Nunes, C. *Retos en la gestión para el Siglo XXI. Los líderes en cambio* (Tesis de Doctorado, Universidad Politécnica de Valencia). 2003,

- Orellana P. J. *II Diagnóstico de los objetivos PUCV. Estado Actual de la Gestión.* Asociación de Académicos Pontificia Universidad Católica de Valparaíso "La Universidad desde sus Académicos: un Debate Necesario" Chile. 2004
- Roux O. D. L. *Análisis para determinar dimensiones e indicadores de Clima Organizacional UACJS de la UAT.* Trabajos previos para elaboración de Tesis Doctoral. 2007, p.p. 32
- Villa del Prado R. *La insoportable levedad epistemológica de las ciencias de la gestión.* 2004. Consultado en junio, 15, 2008 en <http://www.gestiopolis.com/canales7/get/ciencias-de-la-gestion-y-su-epistemologia.htm>.
- Wietse de Viries/Ibarra Colado La Gestión de la Universidad. Interrogantes y problemas en búsqueda de respuestas. RIME, 9 (22). 2004, p.p. 575 -