

Esc.
de Padres
PM

LAB. 8
06

Sección 8

Problemas públicos

Organización y gestión
en las empresas
educativas



Con frecuencia se oye hablar, en los círculos tradicionales bien informados, de la importancia primordial que la buena organización y la buena gestión tienen para lograr una saludable vida empresarial. Ya han quedado muy lejos los tiempos del alegre ir pasando, que muchas veces no encubrían sino pasividad y rutina. Las nuevas circunstancias sociales y económicas y el avance de la tecnología, han creado una nueva problemática en las empresas, tanto en las dedicadas a producción como en las dedicadas a servicios.

Por otra parte, cada vez se va haciendo más claro y perceptible que no es suficiente ni muchísimo menos el aumento del llamado nivel de vida. Se hace necesario contar con la calidad de la vida. Gran parte de la vida de los hombres transcurre en sus lugares de trabajo. La incidencia de la empresa en la calidad de la vida será positiva o negativa dependiendo en parte de su organización y gestión.

Estos temas adquieren especial importancia al tratarse de una empresa educativa, pues se puede afirmar con seguridad que es el Centro como tal el que educa, no la labor aislada del profesor tal o el profesor cual. Su labor puede ser extraordinariamente meritoria e incluso efectiva para algunos alumnos, pero en última instancia, la educación recibida por los alumnos es la educación general que proporciona el Centro, el modo de ser y de hacer propio de él, y éste está fundamentalmente basado en la organización de la empresa educativa como tal.

¿Qué entendemos por gestión? Toda empresa, como grupo orientado a la realización de unos objetivos o a la consecución de unos fines, necesita levantar y poner en marcha una organización de sus efectivos. Organización que convertirá sus recursos, en producción; sus medios, en fines y sus posibilidades en realidades. Esta organización tendrá que estar animada, coordinada o dirigida por una persona o grupo de personas. Esta persona o grupo que anima, coordina o dirige, se llama gerencia.

El objetivo fundamental de una gerencia será por tanto: de una parte, levantar esa organización tendente a lograr los objetivos de la institución o dirigir su marcha; de otra lograr que los individuos que se integran en esa institución colaboren en el logro de los objetivos mediante el reparto de funciones hecho por la gerencia, y consigan al mismo tiempo una satisfacción personal.

Esta visión de la gerencia es, naturalmente parcial e introductoria. Conscientemente prescindimos del entorno socio-político de la empresa y del sistema económico-social en que esa empresa se

mueve. Simplemente se ha tratado de dar un contenido a esa palabra.

Empresa y empresa educativa

Lógicamente, el tema de la gerencia ha llegado a las instituciones educativas. Un cambio de lenguaje ilustra esta llegada. Hasta hace muy poco las instituciones educativas eran Colegios, Centros de enseñanza, etc. Hoy se empieza a hablar de empresa educativa. Una vez más, inevitablemente, el mundo empresarial, industrial y comercial, influye y repercute en el mundo de la enseñanza. La exigencia inexcusable de una mayor rentabilidad y de una cada vez más precisa racionalización, inciden de lleno en la empresa educativa.

Hay que tener en cuenta que los centros educativos, por su propio carácter, y por los objetivos que tratan de desarrollar, presentan una serie de cualidades específicas que son muy importantes a la hora de hablar de gerencia y gestión. El contenido de estas funciones es en parte coincidente y en parte diverso del que tienen en las empresas en general. Reducidas a lo esencial, esas cualidades específicas de los centros educativos son tres:

En primer lugar, la empresa educativa incide directamente en los valores más generales, los intereses y las creencias de la sociedad o de parte de ella. Y al mismo tiempo recibe de la sociedad las concepciones del mundo y de la vida que transmitirá —modificándolas o no— a sus alumnos. Si todo tipo de empresa mantiene unas relaciones muy estrechas con su entorno, las relaciones propias de la empresa educativa con el suyo son mucho más intensas y determinantes, quizás por el hecho de ser inevitables, constantes y más llamativas.

En segundo lugar, las personas que intervienen en las tareas propias de un centro educativo tienen todas ellas una cualificación, que, utilizando la terminología al uso, puede considerarse como alta. Este hecho crea una especial situación. Las líneas ejecutivas del "orden y mando" tradicional —y muchísimas veces muy actual— se encuentran con fuertes dificultades a la hora de imponerse efectivamente. Y ello por dos razones fundamentales: dichas decisiones son inmediatamente analizadas y criticadas (el trabajo del educador consiste precisamente en el análisis y crítica de conocimientos y actitudes) y se crean así posibles alternativas más inteligentes y eficaces, que no pueden implantarse debido a no proceder de los órganos decisorios establecidos. Y por otra parte, aun cuando dichas decisiones son aceptadas, su carácter autoritario hace que la edu-

cación del alumno se resienta inevitablemente.

En tercer lugar, lo que es propio de la tarea que se realiza en los centros, es decir, el hecho de trabajar con personas en período de formación y para completar en lo posible esa formación, caracteriza a la tarea educativa como algo propiamente intelectual y muy teñido de relación humana permanente. Esta circunstancia la convierte en algo difícilmente medible y cuantificable. El estudio y control de la rentabilidad, de la eficacia, de la eficiencia, es radicalmente distinto al de estos mismos factores en otro tipo de empresas.

Podría afirmarse que toda empresa, pero muy especialmente la educativa, para ser realmente eficaz y para liberar todo el potencial de quienes trabajan en ella, debe atender y considerar objetivos ineludibles:

- el desarrollo de la creatividad personal.
- la participación comunitaria en la planificación y toma de decisiones.
- el logro de una formación permanente. Formación no sólo didáctica (como enseñar), sino sobre todo científica (qué enseñar).
- posibilitar tiempo y medios de investigación.

Evidentemente, estos objetivos o presupuestos son imprescindibles en cualquier tipo de empresa, independientemente del campo sobre el que recaigan sus actividades. Lo propio de la empresa educativa, reside en el hecho de que el no atenderlos afecta de raíz e inmediatamente al servicio educativo prestado.

Problemática de la gerencia educativa

Por propia definición la gerencia es inseparable de la sociedad y de la época que la rodea. Por ello, al hablar de la problemática específica de la gerencia educativa, hemos de tener en cuenta no solamente las funciones que le corresponden en abstracto, sino también algunos de los problemas que se le plantean en el presente.

En sus aspectos económicos, la gerencia educativa está abocada a enfrentarse a una contradicción de difícil solución. El encontrarle o no solución, está en función de su capacidad de análisis, de su concepción del mundo y de la vida, de su "porqué" de la labor educativa. Mientras que los trabajadores del Centro exigen sueldos acordes con el coste de la vida, los padres se defienden contra unas tarifas cada vez más elevadas. Tarifas que influyen muy directamente



en el aumento del coste de la vida y que, a su vez, repercuten en las reivindicaciones económicas de los educadores.

La gerencia puede escoger entre varias posibles soluciones o intentos de solución. Puede, en primer lugar, jugar el juego: repercutir en las tarifas cualquier aumento de gastos —sueldos incluidos— sin modificar para nada su política económica general. Puede también negarse a aumentar los gastos o a elevar los sueldos. Ambas soluciones, adoptadas con frecuencia, son muestra de una clara miopía en la estrategia económica a seguir. Muchas veces, decisiones de este tipo son consecuencia de la falta de pla-

nificación económica, debida ya a incompetencia, ya a móviles más difíciles de descubrir.

Una completa claridad en los ingresos y gastos —cosa por completo natural en cualquier empresa organizada como es debido— y una participación total y absoluta de todos los implicados en el problema, conducen a una toma de decisiones común en la planificación económica, contribuirá en gran medida a la posible solución del problema y convertirá la gestión económica en algo "educativo" y no meramente "técnico", como a veces se quiere hacer creer.

Ateniéndonos a estas consideraciones se imponen a la gerencia en su aspecto

económico tareas difíciles pero necesarias; destacan por su importancia:

Establecer, en primer lugar, una política de gastos. Los medios en la enseñanza (textos, aparatos electrónicos, laboratorios, etc.) alcanzan precios elevados. A la hora de determinar los gastos a realizar bajo este apartado, sucede en ocasiones que los centros se dejan llevar por lo que podríamos llamar gastos suntuarios. Esto es, se compra lo más llamativo, lo más "técnico", olvidándose de lo que es más eficaz a la hora de la verdad, es decir a la hora de educar. De este modo, se establece un curioso paralelismo, fuente de desorbitados gastos y de importantes errores, entre lo que

es más reciente, más "técnico" y lo que es más educativo, confundiendo una cosa con otra.

A la gerencia se le impone la tarea de controlar los gastos sin poner en peligro la calidad de la enseñanza. Control que para ser serio y real ha de establecerse integrando a todos los interesados en la selección y control de gastos a realizar. Un sentido de la planificación a medio y largo plazo si es que no se quiere convertir las actividades de los centros en un continuo salto de mata en mata.

Establecer claramente y desarrollar al máximo las fuentes de financiación en caso de que el centro las posea, aparte del cobro de la enseñanza, o crearlas en caso de que no existan.

Unos balances claros y precisos, que den cuenta de la situación real de la empresa y que sean fuente de información y no de malentendidos ni suspicacias para padres y educadores; situación que fácilmente se produce cuando se presentan balances en los cuales no han intervenido para nada los interesados, y que pueden estar alejados de la realidad de los hechos.

Los aspectos económicos son para la empresa educativa —como para todo tipo de empresas— condición esencial, en el sentido de que posibilitan, permiten y favorecen la propia y específica función de la gerencia. La gerencia abarca otros campos más específicos y amplios.

Gerencia y objetivos educativos

Dejando aparte la problemática económica, lo más importante para una gerencia es, sin duda, la clarificación de los objetivos y de la mentalidad educativa que pretende hacerse cuerpo en el centro y que en última instancia será la que transmite a los alumnos (una vez más que es el centro en su generalidad quien educa). Mentalidad educativa que implica una escala de valores y una concepción del mundo y de la vida.

Es esencial despojar a la gerencia de sus aspectos tecnocráticos, como si su única misión consistiese en "hacer las cosas bien", sin interrogarse previa y constantemente sobre "qué cosas hay que hacer". La gerencia no es algo aséptico. Su trabajo incide directamente en la sociedad, en la misma medida en que es condicionada por ésta. Su comportamiento, sus elecciones, sus decisiones nunca son neutrales, siempre se dirigen hacia algún sitio, aun cuando esa gerencia no sea consciente de ello e incluso cuando se pretende lo contrario.

Sin embargo, no basta con que la gerencia sepa a dónde va. Es necesario que colectivamente todos los que en ella

participan tengan la posibilidad, la capacidad y la inteligencia de saber a dónde va la institución de determinar y a dónde debe ir. El desfase siempre posible entre gerencia y educadores no puede por menos de afectar muy desfavorablemente al alumnado.

Esta es una necesidad ineludible si se pretende poner en funcionamiento una estructura compleja pero coherente, es decir, acorde con sus fines en todos sus elementos. Y es esencial si se quiere evaluar y controlar los resultados, conocer exactamente cuál es el valor y la utilidad y los efectos, de la actividad que se tiene entre manos.

En función de esos fines y de esa coherencia, la gerencia de la empresa educativa se ve obligada a crear una política de personal. Esta política recaerá fundamentalmente sobre estos campos:

1. El reclutamiento, selección y formación del personal, que se hará en estrecha dependencia —y de hecho así se lleva a cabo aunque sea inconscientemente— de los fines y objetivos establecidos.
2. La facilitación de unas relaciones humanas intensas y positivas entre aquellos que realizan las funciones educativas y de otro tipo dentro del centro.
3. El establecimiento de unos servicios al servicio —valga la redundancia— de los educadores, o mejor dicho, de la educación. Servicios que fundamentalmente son: la información legal de las disposiciones emanadas de los Ministerios, laboral, biblioteca, etc.; la formación permanente —didáctica y científica— y una política reflexiva común de promoción y sueldos.

Los problemas que en este campo se plantean no pueden ser solucionados acudiendo a simples explicaciones "sicológicas" (fulano hace así porque él es así y fulano obra de otra manera porque él es distinto) con eso sólo se consigue provocar una parálisis educativa y desaprovechar al mismo tiempo las potencialidades de desarrollo que tales situaciones generan, cuando se estudian a fondo y se trata de encontrar soluciones pertinentes, razonables y justas. Para la gerencia, los conflictos surgidos o larvados, deben ser una fuente de autocrítica y de progreso en el servicio educativo, que conduzcan a una mejora de la institución.

Gerencia y funcionamiento académico

También debe la gerencia edificar una estructura que facilite el funcionamiento académico del centro. Colocar este

apartado en último lugar no implica minusvalorar su importancia. Muy al contrario, significa que sin un adecuado planeamiento, sin una adecuada solución y tratamiento de los apartados anteriores, la marcha de la institución educativa como tal, en el campo específico de lo académico, está condenada al fracaso, o si no al fracaso, al languidecer somnoliento y rutinario, que es una muy importante forma de fracaso.

Conviene recordar que no se trata tanto de abrir cauces estructurales que muchas veces no dejan de ser formas sin contenido, cuanto de crear un clima de colaboración y entendimiento, unas posibilidades materiales, que faciliten la cristalización de unas estructuras, sólo entonces surgirán éstas de la labor diaria y no serán la mera trasposición de esquemas importados, insuficientemente elaborados y estudiados.

Es difícil, por no decir imposible, presentar recetas que resuelvan automáticamente toda la problemática anteriormente expuesta, lo que sí es evidente es que el logro de importantes resultados está condicionado por todo lo que se ha dicho y que puede resumirse someramente en los siguientes principios:

1. Existencia de estructuras democráticas y no autoritarias.
2. Claridad y coherencia en los planteamientos educativos por parte de todos cuantos integran la institución.
3. Toma de decisiones común.
4. Crítica y autocrítica constantes.
5. Determinación conjunta y escrita de los planes anuales o a más largo plazo y control de resultados.

El estudio de la gerencia de la empresa educativa no quedará esbozado de un modo completo, sin el análisis de los organigramas posibles y más adecuados para encarnar las líneas expuestas y sin el estudio de las diferentes soluciones estructurales que a estos problemas pueden darse. Por otra parte, una investigación de la situación actual de las empresas educativas en los aspectos antedichos podrá ser sumamente revelador. Estos temas serán materia de posteriores artículos.

RAMON PIMENTEL
JOSE LUIS VAZQUEZ DIQUIDT