

CRECIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EDUCACIONALES

Profesor Alberto Vásquez Tapia

Adaptación del artículo de Larry Greiner: Evolución y Revolución a Medida que las Organizaciones Crecen. Publicado en Harvard Business Review.

La historia del pasado de la organización educacional contiene las pistas para reconocer la historia del futuro de las mismas.

Las organizaciones educacionales se mueven a través de cinco fases identificables de desarrollo. Cada una de ellas incluye un período de crecimiento relativamente tranquilo, pero que termina con una crisis que es superada en la etapa siguiente.

Con el conocimiento de su historia organizacional los colegios pueden anticiparse y prepararse para enfrentar la próxima crisis de desarrollo, de modo que puedan pasar a la siguiente etapa y no queden en el camino.

La importancia de conocer la propia historia

Los errores más frecuentes que se han cometido pueden ilustrarse: un colegio pequeño escoge una estructura de organización demasiado complicada y formalizada para su poca edad y tamaño reducido. Avanza en forma vacilante durante varios años, pero el aumento en los costos, las duplicidades de funciones, exceso de jefes, confusiones en los ámbitos de liderazgo y decisiones terminan por generar una situación de inconformidad e ineficiencia.

Los supervisores de área de un colegio se aferran a una estructura organizacional hasta muchos años después que ha cumplido su propósito, debido a que su poder deriva de dicha estructura. El colegio baja su rendimiento, el nivel de matrícula y aumentan los conflictos entre profesores y directivos.

Los administradores de una Corporación de Colegios disciplinan a un director "rebelde" a quién se le culpa por los problemas actuales de control y disciplina en su establecimiento, cuando en realidad la causa subyacente son los procedimientos centralizados que dificultan la aplicación de nuevas ideas y metodologías. A consecuencia de ello, muchos profesores jóvenes dejan el colegio, éste pierde prestigio y baja la calidad de los alumnos.

Los problemas de estas organizaciones educacionales, al igual que los de muchas otras, están enraizados más en las decisiones pasadas que en los acontecimientos actuales. El crecimiento de las organizaciones está conformado por fuerzas históricas. En las decisiones de administración a menudo se pasan por alto preguntas como ¿dónde ha

estado nuestra organización? ¿dónde está ahora? ¿qué aportan las respuestas a estas preguntas a la toma de decisiones de hoy y la planificación de futuro? Lo común es mirar sólo hacia el presente y el futuro, si darse cuenta que las pistas conducentes al éxito están dentro de la propia organización y sus cambiantes estados de desarrollo.

La incapacidad de muchos directivos educacionales para comprender sus problemas de desarrollo organizacional puede dar como resultado un colegio "congelado" en su estado actual de evolución o, lo que puede ser peor, conducir al fracaso, a pesar de las oportunidades del momento.

El futuro de un colegio está también determinado por la propia historia de la organización, además de los impactos provenientes de fuerzas externas. De igual forma pasa con el desarrollo de una persona, como sabemos lo educadores.

La edad y el tamaño de la organización

La edad y el tamaño son las dimensiones básicas para analizar la evolución de las organizaciones educacionales.

Los problemas y soluciones de dirección están referidos a un período de tiempo determinado. Una misma solución no es aplicable en todo momento. Resulta importante reconocer "algo" que hoy no es problema, pero que lo puede llegar a ser más adelante.

El paso del tiempo también contribuye a la institucionalización de actitudes y conductas determinadas al interior del colegio. Como resultado, el comportamiento de los profesores, alumnos y administrativos se hace no sólo más predecible, sino que más difícil de cambiar cuando las actitudes vienen desde hace mucho tiempo.

Por otro lado, los problemas y las soluciones de un colegio tienden a cambiar en forma marcada a medida que el número de funcionarios, profesores y alumnos aumenta. Con los aumentos de tamaño, los problemas de coordinación y comunicación al interior del colegio se acrecientan, surgen nuevas funciones, se multiplica el staff administrativo y de servicios, y los cargos de hacen más interrelacionados.

Evolución y revolución

El crecimiento de las organizaciones educacionales se puede caracterizar como los pasos sucesivos entre tiempos de estabilidad y momentos de cambio. Caracterizamos esto con los conceptos de evolución y revolución:

Evolución.- Períodos prolongados de crecimiento en que no ocurren cambios violentos en las prácticas del colegio.

Revolución.- Períodos de agitación en la vida organizacional del colegio.

A medida que aumenta tanto la edad como el tamaño, otro fenómeno se hace evidente: el crecimiento prolongado, que podemos llamar **período evolucionario**. La mayoría de las organizaciones en crecimiento no se expanden durante dos años y luego se recogen por un año; aquellas que sobreviven a una crisis generalmente disfrutan de un período prolongado de crecimiento continuo sin mayores problemas. El término "evolución" parece ser el apropiado para describir estos períodos más tranquilos, donde parecen necesarios sólo ajustes moderados, para mantener el crecimiento con la misma estructura de organización y estilo de gestión.

Hoy, la evolución y el cambio suave como características prolongada en el tiempo resulta casi impensable. No puede suponerse que el crecimiento de una organización educacional es lineal: más alumnos, más profesores, más infraestructura y todo lo demás igual. Cada vez se hace más evidente que existen períodos de turbulencia entre períodos suaves de evolución. Sucede que en un determinado momento de la evolución de un colegio, las prácticas administrativas y pedagógicas tradicionales son cuestionadas en los diferentes niveles de la organización, por que ya no sirven para cumplir los objetivos en el nuevo contexto. Durante estos períodos de crisis una gran cantidad de organizaciones fracasan, al no poder abandonar las prácticas pasadas y efectuar cambios importantes que son requeridos. Que una institución fracase no necesariamente implica su desaparición: la decadencia y el estancamiento son formas muy comunes de fracaso de una organización.

A medida que las organizaciones educacionales progresan a través de las distintas fases de desarrollo, cada período de evolución crea su propio período revolucionario. Por ejemplo, las prácticas centralizadoras eventualmente conducen a demandas por descentralización. Más aún, la naturaleza de las soluciones frente a cada período revolucionario determina si el colegio va a salir adelante en el siguiente período de crecimiento evolutivo.

La tarea clave de los directores en cada período de crisis es encontrar un nuevo conjunto de prácticas para su institución, que constituyan la base de funcionamiento para el próximo período de crecimiento. Es importante resaltar el hecho de que estas nuevas prácticas siembran nuevamente las semillas que conducirán a una nueva crisis. Los colegios enfrentan la ironía de ver que una solución importante para un período determinado, se transforma en un problema mayor en un período posterior.

Lo anterior nos permite afirmar que no existen "soluciones administrativas" definitivas (administración no es ciencia exacta). Cada "solución administrativa" contiene el virus de una próxima etapa de crisis.

El entorno social y económico

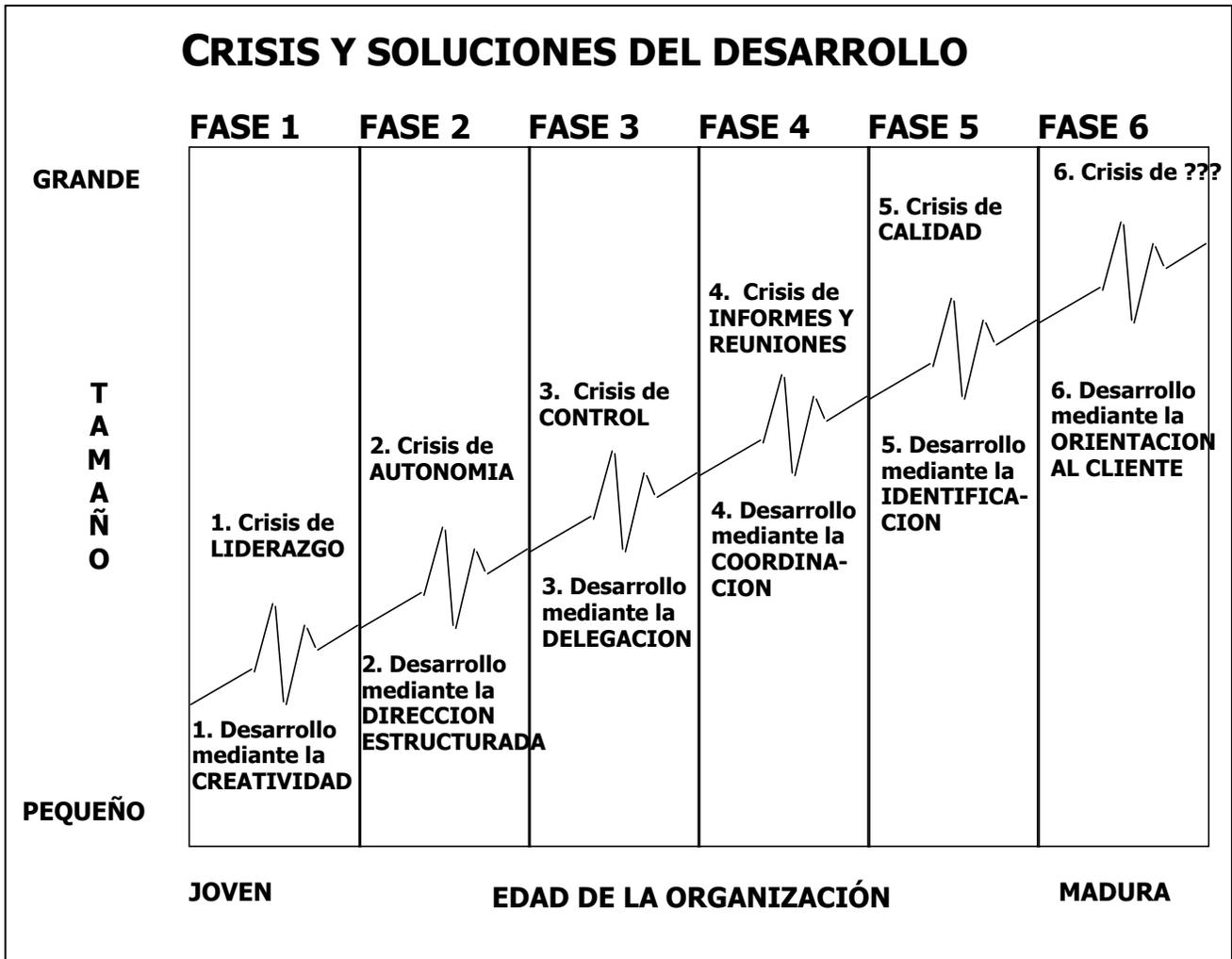
La velocidad con que una organización educacional experimenta el paso de un período de evolución a otro de revolución, está directamente relacionada con el entorno social y económico en que se desenvuelve la educación en general y la institución en particular.

Los cambios y tendencias en la sociedad que afectan a la educación y los cambios en la educación misma son factores determinantes en el desencadenamiento de crisis en las

organizaciones educacionales. Contar con un diagnóstico y análisis adecuado de cómo lo que está ocurriendo afectará a la organización nos puede ayudar a anticiparnos al momento de ocurrencia de una nueva crisis.

Fases del Crecimiento

Siguiendo el esquema visto hasta ahora, se presentan las cinco fases de evolución y revolución.



Cada período evolucionario se caracteriza por un **estilo de administración** dominante que es utilizado para lograr el crecimiento. Cada período de revolución se caracteriza por el **problema de administración** dominante, el que debe ser resuelto antes de que pueda continuar el crecimiento.

Es importante notar que cada fase es a la vez un efecto de la fase previa y una causa de la fase próxima. Por ejemplo, el estilo de administración evolucionario de la Fase 3 es la delegación, el que se desarrolla y llega a ser una solución frente a las demandas por una

mayor autonomía en la revolución de la Fase 2. Sin embargo, el estilo de delegación provoca eventualmente una crisis revolucionaria que se caracteriza por los intentos de volver a ganar el control sobre la diversidad creada a través de la delegación aumentada.

La principal implicancia de cada fase es que las acciones de la dirección están estrechamente prescritas para que haya un crecimiento. Un colegio que está experimentando una crisis de autonomía en la Fase 2, no puede volver a la Dirección Estructurada en busca de una solución, sino que debe adoptar un nuevo estilo de delegación para avanzar hacia delante.

Fase 1.- Creatividad

Es la etapa de nacimiento de una organización educacional, con énfasis en la creación de un proyecto y un lugar para instalarse.

Los fundadores tienen generalmente una orientación de tipo teórica y profesional, desdeñando generalmente las actividades administrativas. Las energías físicas y mentales están puestas en la creación y lanzamiento del proyecto.

La comunicación entre los integrantes de la comunidad educacional es frecuente y de carácter informal.

Las largas horas de trabajo y los bajos salarios son compensados con la promesa de un desarrollo mejor en el futuro.

El control de las actividades proviene de la información directa e inmediata que entregan los profesores, alumnos y apoderados. Se actúa a medida que existe una demanda.

>> Crisis de liderazgo

Todas las actividades individualistas y creativas precedentes son esenciales para que la institución despegue. Sin embargo, allí mismo donde subyace el problema.

A medida que la institución crece, el mayor número de profesores no puede ser administrado exclusivamente a través de la comunicación informal. Los profesores nuevos no tienen la motivación para una dedicación intensa, el mayor número de alumnos ya no se acomoda en los espacios originalmente diseñados. Se debe asegurar la concurrencia de un nuevo capital y se requiere la aplicación de procedimientos y funciones especiales para las tareas administrativas que agobian a los directivos.

Se llega entonces a la crisis de liderazgo: ¿quién va a conducir a la institución para sacarla de la confusión y resolver los problemas administrativos? Obviamente, se requiere de un administrador fuerte, que tenga el conocimiento y la habilidad necesaria para introducir nuevos procedimientos. Sin embargo, esto no es tan fácil: los fundadores no quieren perder el control. El desafío es escoger un administrador

que sea aceptable para los fundadores y que pueda asegurar que la institución marche unida.

Fase 2.- Dirección

Aquellas instituciones que sobreviven la primera fase, generalmente se embarcan en un período de crecimiento sostenido bajo un liderazgo capaz y estructurado.

Se introduce una estructura funcional en la organización para separar las funciones básicas: administración, docencia, dirección y servicios. Se crean y asignan cargos especializados.

Se introducen sistemas contables para los ingresos y los gastos.

Se adoptan estándares de trabajo y evaluación, se crean incentivos y se generan presupuestos.

Las comunicaciones se hacen más formales e impersonales a medida que se construye la jerarquía de cargos y funciones.

El nuevo equipo directivo toma la mayoría de las decisiones y se institucionaliza la en la dirección, mientras los supervisores, coordinadores y profesores ejecutan las decisiones tomadas más arriba.

>> Crisis de autonomía

Las nuevas técnicas directivas canalizan la energía de los miembros de la institución en forma más eficiente hacia el crecimiento, pero eventualmente se hacen inapropiadas para controlar una organización más grande, más diversificada y más compleja. Los profesores se encuentran restringidos por una jerarquía molesta y centralizada. Ellos han llegado a poseer un conocimiento más directo de los alumnos y sus necesidades que el poseen los directivos y se encuentran ante la disyuntiva de tomar decisiones por sí mismos o seguir los procedimientos.

La segunda revolución es inminente. A medida que aumenta el tamaño y el número de alumnos y docentes, se desarrolla una crisis por demanda de mayor autonomía por parte de los profesores y coordinadores, así como de cierto sector de los estudiantes.

En este punto, la solución adoptada por la mayoría de las organizaciones es moverse hacia una mayor delegación. Pero esto último (delegar) resulta difícil para los directivos que tuvieron éxito durante un buen tiempo aplicando un esquema centralizado. Se acostumbraron a tomar las decisiones y les iba bien.

Muchas veces, algunas instituciones insisten en mantener direcciones muy estructuradas durante períodos de crisis de autonomía, ocasionando el descontento en los profesores más creativos, los que muchas veces optan por irse a otra parte.

Fase 3.- Delegación

La aplicación exitosa de una estructura organizacional descentralizada, permite que las organizaciones superen las crisis de autonomía y entre a un nuevo periodo de crecimiento y desarrollo.

Se entrega una mucha mayor responsabilidad a los coordinadores de área y a los profesores.

Se hacen mediciones de los avances individuales y por área para generar bonos que estimulen la motivación.

Los directivos máximos se restringen a administrar por excepción, basándose en informes periódicos de los resultados y avances en todas las áreas y niveles.

La administración se concentra en la realización de nuevas inversiones o en la creación de nuevos proyectos.

La comunicación desde arriba hacia abajo es poco frecuente, generalmente por escrito, e-mails o mediante breves llamadas telefónicas.

La etapa de delegación demuestra ser útil para ganar expansión a través de la elevación de la motivación de los niveles inferiores, los que, con una mayor autoridad y motivación son capaces de enfrentar mejor las situaciones nuevas y de innovar en su metodología de acuerdo a las necesidades.

>> Crisis de control

En la medida que avanza la autonomía en la institución, los directivos tienen la sensación que están perdiendo el control. Los profesores prefieren hacer sus propias planificaciones sin coordinarse con el resto de la organización. Lo cuál afecta la eficiencia y productividad en cuanto a los objetivos, uso de recursos y metodologías aplicadas. Se alimenta una actitud de fragmentación y demarcación de espacios autónomos infranqueables: feudalización.

En este contexto, la administración central busca ganar nuevamente el control y se inicia la crisis. En algunas ocasiones se intenta volver a la dirección estructurada, pero generalmente esto sólo consigue que aumenten las dificultades existentes. Aquellas organizaciones que avanzan encuentran una nueva solución en el uso de técnicas especiales de coordinación

Fase 4.- Coordinación

En esta fase se produce una evolución caracterizada por la utilización de sistemas formales y mecanismos para lograr coordinación. Los directivos asumen la responsabilidad de implementar y administrar estos nuevos sistemas.

Se crean estructuras intermedias que agrupan diversas unidades que estaban separadas.

Se establecen y revisan intensamente procedimientos formales de planificación.

Se contrata a numeroso personal de staff para aplicar los programas de control y revisión.

Los gastos son cuidadosamente registrados y asignados a cada unidad dentro de la institución, llevándose un estricto control de acuerdo a los procedimientos.

Estos sistemas de coordinación han probado ser útiles para lograr el crecimiento a través de una asignación más eficiente de los recursos.

>> Crisis de Informes y Reuniones

Gradualmente se desarrolla una desconfianza entre los profesores, los coordinadores y los directivos. La proliferación de formularios, informes, reuniones y procedimientos comienza a exceder su utilidad. Todos critican el sistema de papeleo burocrático que se ha desarrollado y que entorpece el desarrollo de las acciones más mínimas. Los procedimientos cobran más importancia que la resolución de los problemas, de modo que la innovación queda completamente inhibida.

En pocas palabras, la institución ha llegado a ser demasiado grande y compleja para ser manejadas a través de programas formales y sistemas rígidos. Una próxima revolución está en camino.

Fase 5.- Colaboración

En esta fase se observa una fuerte colaboración interpersonal en un intento por sobre pasar la crisis de los informes y reuniones. Ahora se enfatiza una mayor espontaneidad en la toma de decisiones a través de equipos y de la confrontación regulada de las diferencias personales. El control social y la autodisciplina se imponen por sobre el control formal. Este cambio es muy dificultoso para los que estaban acostumbrados al sistema formal y confiaban siempre en él para sacar todas las respuestas.

El centro de atención es la rápida solución de problemas a través de la acción en equipo.

Se crean equipos inter-áreas para enfrentar acciones específicas.

Se busca la asesoría externa y experta en problemas que no pueden enfrentarse con los recursos y conocimientos de la organización.

Se utiliza un estructura de tipo matricial para ensamblar los equipos adecuados a los problemas que hay que enfrentar.

Se realizan frecuentes charlas por parte de los directivos para llamar la atención sobre algún problema o asunto de importancia.

Los directivos, supervisores y profesores se capacitan para mejorar sus desempeños y sobre todo para trabajar mejor en equipo y resolver adecuadamente los conflictos.

Los sistemas de información son integrados a la toma de decisiones diaria.

Las recompensas económicas apuntan más hacia el desempeño de los equipos que hacia el logro individual.

Se promueve y premia la innovación y la aplicación de nuevas prácticas dentro de la organización.

NUEVAS FASES Y CRISIS

En el diagrama de las fases de crecimiento se señalan una nueva fase precedida de una crisis. El objetivo de mantener y mejorar la calidad de la enseñanza en entornos cambiantes y competitivos deberá ser resuelta con sistemas de gestión orientados a desarrollar y fortalecer sólidas culturas organizacionales que garanticen la flexibilidad e integración, al tiempo que garanticen la eficiencia y eficacia de la organización en el cumplimiento de las sus metas.

GUIA DE TRABAJO N° 1

1. Enuncie las principales características y tendencias del entorno social y económico que afectan al sector de educación católica en general y a su escuela en particular.
2. Identifique dónde está su colegio o escuela, conforme a las etapas de desarrollo propuestas por el autor. Señale al menos cuatro elementos diagnósticos de su colegio que fundamenten la afirmación anterior.
3. Formule las soluciones posibles que correspondería aplicar, conforme al modelo de evolución estudiado.
4. Identifique los posibles problemas que se podrían generar a futuro con las soluciones propuestas. Visualice la próxima crisis de crecimiento.