

DETERMINANTES DE LA EFICACIA DIRECTIVA **SU APLICACIÓN EN EL COLEGIO MILITAR DE LA NACIÓN (CMN)**

RESUMEN: se analizan los procesos de gestión formal y sutil teniendo en cuenta los enfoques sistémicos y de contingencia para su aplicación en el CMN.

PALABRAS CLAVES: Eficacia directiva – enfoques sistémico y de contingencia – evaluación institucional – liderazgo – calidad educativa – gestión sutil – estrategias motivacionales.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por finalidad reflexionar sobre diferentes aspectos que hacen a la eficacia directiva en una institución educativa de nivel universitario y su aplicación al CMN.

Como marco teórico se tomarán distintas teorías que explican el proceso de motivación, se desarrollará un enfoque sistémico, y uno de contingencia o situación para el análisis de problemas de dirección de las organizaciones educativas de nivel universitario.

La motivación es un proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de los miembros de una organización para conseguir una meta.

De acuerdo al enfoque sistémico la efectividad de una organización depende de numerosos factores que se encuentran estrechamente interrelacionados y entre los cuales existe dependencia mutua. Cada parte y proceso dentro de la totalidad es afectada y tiene impacto en las restantes y la modificación de cualquiera de los componentes afecta a las demás.

De acuerdo con el enfoque de contingencia o situación la mayor o menor efectividad de la dirección depende de determinado número de factores interrelacionados en la situación que se encuentran.

Este enfoque está dirigido a sugerir diseño de organizaciones y acciones administrativas más adecuadas a situaciones específicas.

Teniendo en cuenta estos enfoques se analizarán distintos aspectos en el caso específico del CMN en donde se ha desarrollado el proceso de autoevaluación y se llevará a cabo la evaluación externa que consiste en su evaluación institucional por parte de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

Para la (CONEAU), la evaluación debe servir, para interpretar, cambiar y mejorar las instituciones y programas. Debe realizarse en forma permanente y participativa. Debe ser un proceso abierto, flexible y establecido en el marco de la misión y los objetivos de la institución. Debe permitir: conocer, comprender y explicar como funcionan las instituciones de nivel universitario.

El objetivo de la evaluación externa es en síntesis contribuir al mejoramiento de las prácticas institucionales, producir innovaciones y cambios, enriquecer la toma de decisiones, mejorar la comprensión que los actores tienen de la institución y estimular la reflexión sobre el sentido y significado de las tareas que se desarrollan.

2. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS Y VARIABLES FUNDAMENTALES

La dirección es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de los individuos hacia los objetivos que deben alcanzarse. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo.

Constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar y cumplir todos los procesos que sirven para influir en el personal con las expectativas para alcanzar los objetivos.

El Ejército Argentino privilegia el desarrollo de la disposición para el mando en la formación y perfeccionamiento profesional. El mando, como lo establece el Reglamento RB-00-01, es un arte que se materializa en la acción que ejerce un jefe para obtener la voluntad, obediencia, confianza, respeto y activa cooperación de quienes le dependen, con el propósito de obtener un fin determinado. Su ejercicio no supone coerción, sino una combinación de ejemplo, persuasión, capacidad y disposición personal, denominada "don de mando". Dicha cualidad personal e intangible, no es patrimonio de determinadas personas, sino que depende de virtudes que pueden ser desarrolladas y de técnicas que pueden ser aprendidas.

Para lograr una dirección eficaz dice el autor Julio Cesar Casales es necesario reflexionar sobre distintas variables que en general pueden considerarse las siguientes: estilo de dirección, disposiciones recíprocas de comunicación y percepciones de tales disposiciones, condiciones de liderazgo de los dirigentes estructura de la tarea y estrategias de motivación.

El estilo de dirección se encuentra relacionada con las características de personalidad que se manifiestan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones de dirección.

Entre los rasgos de personalidad se requiere capacidad de motivación y persuasión, temperamento profundo y sistemático, orientado hacia el análisis y la cooperación, ser emprendedor y creativo.

En una organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones, con una política de puertas abiertas que mejora la comprensión y coordinación de los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

El liderazgo estratégico tiene las tres dimensiones, gerenciar, crear el futuro y construir equipos; Incluye no solo operar con éxito en el presente sino llevar la mejora profunda y duradera a la esencia de la organización.

Las condiciones de liderazgo permiten a las autoridades designadas ejercer influencia en los integrantes de manera espontánea, lograr una aceptación significativa y tener un respaldo permanente en el logro de las metas de aquel miembro de la organización que se convierte eventualmente en líder emergente.

Los líderes como agentes de cambio necesitan explorar las raíces sobre las que crece la identidad de la organización y lograr un equilibrio entre la innovación y la regeneración de lo mejor del pasado.

En síntesis, la función más importante de los líderes consiste en facilitar la creación de una visión compartida del futuro de la organización, lograr que sus miembros se mantengan fieles a esa visión y brindar apoyo al ambiente de colaboración para encarar los proyectos

de mejora que significan un esfuerzo individual y colectivo permanente para ir convirtiendo en realidad esa visión compartida.

La estructura de la tarea se refiere al grado en que la tarea se encuentra suficientemente definida o especificada en detalle. Esta variable puede ser evaluada atendiendo a la claridad de metas, verificabilidad de las decisiones, multiplicidad de maneras de ejecución y la especificidad de las soluciones.

Existen distintas teorías que explican el proceso de motivación que todo directivo debe conocer para lograr la eficiencia en su organización. Douglas Mc. Gregor después de observar la manera en que los directivos tratan a sus subordinados, postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos, uno negativo llamado teoría X y otro positivo, llamado teoría Y.

De acuerdo con la teoría X los subordinados son perezosos por naturaleza, carecen de ambición y aptitud para desarrollar tareas complejas, no se identifican con la organización, y son reacios al cambio. Por el contrario la teoría Y postula la existencia de un conjunto de supuestos más optimistas, según las cuales las personas pueden disfrutar de su labor, buscar gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, y se identifican con la organización.

Un directivo guiado por la teoría X tenderá a una conducción autocrática y supervisará muy de cerca al personal y tratará de influir en su conducta a través de premios y castigos. Por el contrario un directivo guiado por la teoría Y dirigirá con un estilo más democrático o participativo, dejará espacio para la autoconducción y autocontrol del personal, les ofrecerá alternativas para que desarrollen sus potencialidades y les dará la autonomía necesaria para que puedan tomar decisiones relativas a su tarea.

El modelo de motivación intrínseco de K. W. Thomas afirma que los subordinados poseen motivación intrínseca cuando tienen un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacerlo mejor y se llenan de energía y satisfacción al realizarlo. Este modelo postula que la motivación se consigue cuando las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso.

La teoría de establecimiento de metas de Edwin Locke, destaca el papel de los objetivos en el comportamiento de los individuos. Para que las metas puedan obrar como incrementos de la motivación deben tener determinado grado de dificultad. Las metas difíciles y específicas despiertan deseos de alcanzarlas, orientan la conducta en un sentido dado y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo.

Además de las variables y teorías descriptas la función de dirección de una institución educativa de nivel universitario, señala el autor Cesar Ramírez Cavassa, exige conocimiento de gestión administrativa como disciplina organizativa, de conducción y de control.

No basta con contar buenos programas, excelentes profesores, magníficas instalaciones, si no se aplica una eficiente gestión administrativa de los mismos.

3. PROCESOS DE GESTIÓN FORMAL Y SUTIL

Estudios desarrollados por la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL) privilegian los procesos de gestión formal y sutil.

Los procesos de gestión formal están destinados a orientar y moldear las conductas en la organización de forma que permitan anticipar consecuencias evaluables en el comportamiento organizacional.

Los procesos sutiles de gestión consisten en un conjunto de actitudes y conductas desarrolladas por los directivos que están destinadas a influir en el comportamiento organizacional de una manera más afectiva que racional.

En este plano se encuentran por ejemplo el manejo de refuerzos empleados por la autoridad para producir la adhesión a las metas institucionales, el manejo de estrategias motivacionales, el uso informal del poder como mecanismo de influencia y control conductual, los sentimientos de seguridad e incertidumbre que se imprimen en el personal, las formas de socialización que se usen con los integrantes que ingresan a la institución y el reconocimiento de personas o grupos por su mérito y/o esfuerzo.

Las dos formas de gestión, no son independientes entre si, además pueden privilegiarse una sobre otra en pos de la mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.

En el Manual del Ejercicio del Mando MFP-51-13 están contemplados ambos procesos de gestión cuando dice que la actividad del jefe tenderá a desarrollar un ambiente favorable para lograr grupos e individuos altamente motivados que trabajan como equipos eficientes dentro de una atmósfera de mutuo respeto, confianza y cooperación.

La clave de la interacción de los procesos formales y sutiles está en lograr un acuerdo tácito entre directivos y docentes. Con respecto a los directivos consiste en alentar los procesos sutiles que enriquecen su misión y con respecto a los docentes valorar este acuerdo como medio de gestión participativa y dar estricto cumplimiento a las tareas formales con un espíritu de pertenencia a la institución.

4. EFICACIA DIRECTIVA – SU APLICACIÓN EN EL CMN

Los enfoques sistémicos y de contingencia y/o situación, las variables mencionadas y los procesos de gestión formal y sutil cobran relevancia en el CMN.

Teniendo en cuenta las actividades que se desarrollan en el CMN y su diseño organizacional, se puede concluir, que las actividades de cada una de sus partes, Cuerpo de Cadetes, Secretarías Académica, de Investigación, de Extensión están estrechamente interrelacionadas y entre las cuales existe una dependencia mutua.

De acuerdo al enfoque sistémico es necesario, que cada una de las partes de la organización, efectúen su tarea con eficiencia conociendo las actividades del resto para lograr una óptima coordinación y ser impulsores de su integración

Se ha concluido con el proceso de autoevaluación institucional, que permitió detectar fortalezas y debilidades existentes y formular los proyectos que apuntan a mejorar la calidad educativa del Instituto.

Para tener una visión global y compartida de la situación, es importante el estudio en cada dependencia del informe de autoevaluación en su totalidad y de los proyectos de mejora que resultaron del mismo.

Más allá de diversos conceptos de calidad, hay una definición que surgió en el seno de la UNESCO (Paris 1998) que parece rectora y sintetiza el espíritu de otras definiciones de

calidad mencionadas en los informes nacionales; esta definición señala que calidad es la adecuación del Ser y Quehacer de la Educación Superior a su Deber Ser.

Así la misión, al igual que los planes y proyectos que se deriven, es evaluada en cuanto a su pertinencia (Ser); el funcionamiento (Quehacer) es evaluado en términos de eficiencia y los logros y resultados son evaluados en cuanto a su eficacia (Deber ser).

La idea central es lograr una interrelación entre el proceso de autoevaluación, el planeamiento estratégico que surja de los proyectos de mejora y una gestión participativa que involucre a todos los integrantes del Instituto.

En el CMN la esfera académica está organizada en forma lineal y desde el punto de vista de los pares evaluadores esta cuestión puede asimilarse hacia formas más dúctiles y participativas propias del objetivo superior de alcanzar una educación de alta calidad.

El cuerpo de profesores, integrado por profesores civiles y militares, realiza tareas de docencia, investigación, extensión, redacción de artículos para su publicación, capacitación y perfeccionamiento en forma permanente.

Al no contar con dedicaciones exclusivas, se requiere lograr un alto grado de colaboración e identificación con la institución para cumplir con las exigencias de la educación de nivel universitario y desarrollar las actividades que hacen al Proyecto Educativo y a la mejora continua de la calidad educativa del Instituto.

Como estructura de la tarea, cobran relevancia en la dirección académica, las actividades de las cátedras, la elaboración dirección y evaluación de sus proyectos, la formación y capacitación de su personal y la tarea del Comité Académico formado por responsables de las cátedras y miembros externos, como órgano de asesoramiento y gestión participativa.

Por ser una organización militar el CMN tiene las características de la burocracia por el respeto a las jerarquías y la rigurosidad que exige la profesión militar. La burocracia es un tipo ideal de organización, caracterizado por la división del trabajo, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales que asignan importancia a los cargos y sus atribuciones. Asume asimismo las características de la adhocracia, por la necesidad de crear escenarios futuros, la formación de equipos y el desarrollo de la investigación – acción para la creación y aplicación de conocimientos y por último mantiene el perfil de una organización misionera por los altos valores e ideales que sustenta que hacen a su identidad.

Con estas características cuenta con un alto grado de formalización en la gestión y por las metas que provienen del nivel de educación universitario se requiere, teniendo en cuenta la legislación vigente, un esfuerzo en los procesos de gestión sutil y su interrelación con los procesos formales para llevar a cabo estrategias motivacionales que permitan materializar sus proyectos de la mejor forma posible.

Teniendo en cuenta las teorías de motivación descrita en referencia al desempeño del personal docente del CMN, es de aplicación la teoría Y (visión optimista del personal) y la teoría del establecimiento de metas tomando como objetivo la mejoría permanente en la gestión académica.

Es importante enfatizar el mencionado acuerdo tácito entre directivos y docentes que comparten sin cesar nuevos conocimientos y están dispuestos a aplicarlos en la toma de decisiones en un clima de colaboración y solidaridad como elemento esencial de una organización que aprende y mejora en forma permanente.

La reflexión sobre las variables y aspectos tratados, el fortalecimiento y demostración de estos procesos corroborarán, seguramente los indicadores de gestión eficaz en la formación de nivel universitario que se desarrolla en el CMN como un sello de calidad educativa.

5. BIBLIOGRAFÍA

- a. Casales Julio Cesar – Determinantes de la eficacia Directiva en una institución Universitaria. Revista Cubana de Psicología Vol. 5 – 6 – 13 – 17.
- b. Coneau – Lineamientos para la evaluación institucional – Bs. As. 1997.
- c. Fernández Lamarra Norberto, Educación Superior y Calidad en América Latina y Argentina – EDUNTREF – Bs. As. 2007.
- d. MFP – 51-13 – Manual del Ejercicio del Mando Impreso en el Instituto Geografico Militar 1990
- e. Mintzberg, Henry – Diseño de Organizaciones eficientes – Ed. Ateneo – Bs. As. 2003
- f. Ramirez Cavassa, Cesar. La gestión administrativa en las instituciones educativas. Ed Noriega Mexico 2007.
- g. Robbins, Stephen P. – Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson, Prentice Hall. México. 2004.
- h. RB-00-01 – El Ejército Argentino. 1995
- i. Sullivan Gordon – Harper Michael – La esperanza no es un método – Ed. Norma – Bogotá. 1998

Lic. Demetrio de Nastchokine