

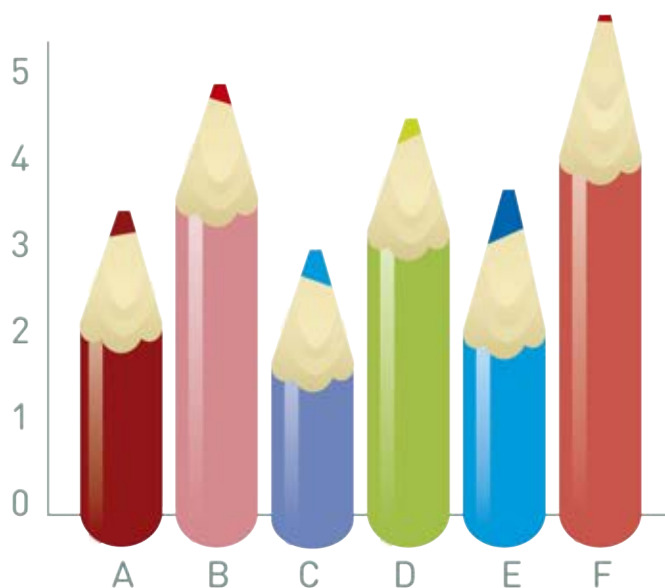
GESTIONAR PARA EDUCAR



LA FUNCIÓN DIRECTIVA
EN LA ESCUELA CATÓLICA

Javier Cortés Soriano

Jesús Ángel Viguera Llorente



GESTIONAR PARA EDUCAR

LA FUNCIÓN DIRECTIVA
EN LA ESCUELA CATÓLICA

Javier Cortés Soriano
Jesús Ángel Viguera Llorente

EDUCAR



Diseño: Ignacio Molano / Estudio SM

© 2014, Javier Cortés Soriano, Jesús Ángel Viguera Llorente

© 2014, PPC, Editorial y Distribuidora, SA

Impresores, 2

Parque Empresarial Prado del Espino

28660 Boadilla del Monte (Madrid)

ppccedit@ppc-editorial.com

www.ppc-editorial.com

ISBN 978-84-288-2753-9

Depósito legal: M-19.577-2014

Impreso en la UE / *Printed in EU*

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de su propiedad intelectual. La infracción de los derechos de difusión de la obra puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y ss. del Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos vela por el respeto de los citados derechos.

Diseño: Ignacio Molano / Estudio SM

© 2014, Javier Cortés Soriano, Jesús Ángel Viguera Llorente

© 2014, PPC, Editorial y Distribuidora, SA

Impresores, 2

Parque Empresarial Prado del Espino

28660 Boadilla del Monte (Madrid)

ppccedit@ppc-editorial.com

www.ppc-editorial.com

ISBN 978-84-288-2753-9

Depósito legal: M-19.577-2014

Impreso en la UE / *Printed in EU*

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de su propiedad intelectual. La infracción de los derechos de difusión de la obra puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y ss. del Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos vela por el respeto de los citados derechos.

ÍNDICE

1. UN PRESENTE CON FUTURO	5
1. Los rasgos de la situación	6
2. El triángulo virtuoso: autoridad-poder-servicio ..	9
3. En busca de un estilo de dirección	18
2. GESTIONAR PARA EDUCAR	25
1. Tres elementos clave y un objetivo bien formulado	25
2. Los ingredientes de la gestión educativa	40
a) Una visión global, jerarquizada e interactiva de la educación escolar	40
b) El liderazgo como modelo de intervención directiva	46
c) Una buena concepción de lo que es una organización	60
d) La dirección por valores	76
e) Un modelo de trabajo con personas	94
f) El papel de las estructuras globales en las redes de centros	104
3. LAS ESTRUCTURAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA	109
1. Centros en red. El papel de la entidad titular	109
a) Una dinámica en tres dialécticas	110
b) La función directiva de la entidad titular	114
c) Impulsos más específicos por parte de la enti- dad titular	125
2. Un centro educativo de identidad cristiana	137
a) Comprender el centro educativo y sus ámbitos .	138
b) Una función dentro de una estructura	142
c) El equipo directivo	160
A MODO DE CONCLUSIÓN. EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN UN COLEGIO CATÓLICO	187

UN PRESENTE CON FUTURO

La escuela católica está viviendo desde hace ya algunas décadas una serie de procesos de transformación sin grandes rupturas, pero que la están configurando de manera muy distinta a los modelos que durante años la caracterizaron. Esta continuidad sin grandes sobresaltos a veces nos impide tomar conciencia de las dinámicas en las que estamos inmersos y de la importancia de los cambios que se están produciendo. Una vez más corremos el peligro de ir tomando decisiones urgidas por la necesidad sin hacernos conscientes de las repercusiones que esas decisiones pueden tener en el futuro y sin que estas decisiones sean el reflejo de un planteamiento proactivo y, por tanto, positivo y constructivo. Esto puede producir que la configuración de la escuela católica no nazca de un proyecto claro y definido de transformación, sino que sea más bien el resultado de opciones aisladas. Sin darnos cuenta puede llegar un momento en el que estemos donde no queríamos estar, porque nuestras decisiones pueden ser más el reflejo de la improvisación que de una opción bien asumida. Es la consecuencia de ir por detrás de los acontecimientos sin decidirse a optar de verdad por la transformación necesaria. Se trata de dar pasos cuando quizá todavía no sería imprescindible darlos. Cambiar cuando se podría no cambiar tiene grandes ventajas, sobre todo porque te liberas de la presión de la necesidad urgente, y eso te permite espacios y tiempos de ensayo y error muy convenientes en todo proceso de cambio.

En este sentido deberíamos aprender de nuestra propia historia como escuela católica, de cómo iniciativas de innovación quedaban paralizadas por aquello de pensar bien las cosas y de repente alguna circunstancia externa obligaba a introducir de prisa y corriendo esa innovación que hasta entonces era vista con reticencia. Fue el caso de los procesos para introducir la coeducación. Durante años se planteó la

necesidad sin éxito. Solo cuando la legislación española obligó a ella si querías acceder a las ayudas del Estado, de la noche a la mañana la escuela católica se convirtió en escuela mixta sin ningún tipo de proyecto propio de coeducación, y por supuesto sin ningún tipo tampoco de preparación del profesorado, lo que es todavía más grave. Ejemplos similares no faltan en muchos de los ámbitos de desarrollo de la escuela católica.

Entre todos esos procesos de transformación de la escuela católica hay uno de especial relevancia al que queremos dedicar las reflexiones que compartimos en este libro: se trata de los nuevos modelos de desarrollo de la *función directiva*. A nadie se le escapa que hoy la escuela católica no se dirige como en otros tiempos. Y no nos referimos tan solo a la presencia de seculares en puestos directivos, sino a otro tipo de dinámicas también nuevas y diferentes, como son los equipos de titularidad o la gestión de una red de centros.

Para afrontar el reto nos situamos en la única perspectiva que consideramos válida: afrontar las posibilidades de una renovada función directiva como una *oportunidad*. No se trata tan solo de ir cubriendo los puestos directivos con mayor o menor acierto, sino de preguntarnos *cuál es el mejor modelo de función directiva que debemos hoy poner en marcha para que nuestro presente tenga futuro*. Una función directiva que recoja lo mejor de nuestra tradición, que sea realmente el motor de una escuela católica comprometida con su identidad creativa y que sea capaz también de asumir lo mejor de las reflexiones que en el mundo de las organizaciones se ha ido produciendo en las últimas décadas. Nuestra organizaciones son al fin y a la postre organizaciones, con todas las posibilidades que eso abre para aprovechar la sabiduría disponible al respecto.

1. Los rasgos de la situación

Las instituciones educativas de la escuela católica viven desde hace ya algún tiempo en un contexto bien marcado por una serie de características tanto internas como externas.

Por una parte, el contexto externo que nos toca vivir está muy caracterizado por una serie de cambios culturales vertiginosos que se han acelerado en estos últimos decenios, y muy en especial por la irrupción del mundo digital. Esto requiere organizaciones flexibles y abiertas que sean capaces de responder a los nuevos desafíos desde su propia identidad de manera muy creativa y que también sepan y puedan aprovechar todas las aportaciones que de esta nueva realidad se puedan derivar. Habitamos además una globalidad que favorece la interconexión, la multiculturalidad y, por tanto, la experiencia de la enorme diversidad.

Por otro lado, nuestras instituciones educativas están también inmersas en una sociedad altamente competitiva que exige de la educación rendimientos no siempre acordes con proyectos educativos de mayor calado. Esto hace que la escuela católica se vea también presionada por criterios económicos y de prestigio social, que no siempre son un buen acicate para una educación católica profunda y comprometida. Se nos exige no solo la calidad genérica de ser buenos, sino incluso determinados parámetros externos que refrenden la calidad tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

También es fácil constatar que se está produciendo una evolución constante de los roles, tanto familiares como de los mismos profesores y educadores, lo que también exige una permanente actualización de todos los que están comprometidos como agentes de la escuela.

Por último, asistimos en el mundo de la reflexión empresarial a una fuerte renovación de los paradigmas sobre la dirección de las organizaciones, con una mayor sensibilidad hacia la gestión y el desarrollo de las personas. Hoy el mundo de la empresa, por lo menos como intención, quiere situarse en un modelo de relación con las personas y de organización que supere el paradigma empleador-empleado, para caminar hacia la empresa concebida como una comunidad de personas que colaboran entre sí con el fin de dar un mejor servicio a la comunidad en su aportación específica. La misma Doctrina Social de la Iglesia ha colaborado de manera muy significativa a apoyar esta misma visión, como veremos más adelante.

Desde el punto de vista interno, el dato más relevante que marca con intensidad el contexto consiste en la debilidad institucional de los propios religiosos debido al envejecimiento y a la falta de vocaciones. Esta realidad creciente está exigiendo un cambio hacia nuevas formas directivas y modelos organizativos. El gran peligro en esta situación está en fundamentar estos nuevos modelos exclusivamente en el control y no en el desarrollo. El control es necesario, pero siempre como el garante de un proceso de desarrollo creativo.

En este terreno nos movemos entre la esperanza y el temor. De una situación de reiteración de modelo, en la que los únicos cambios que se producían en el centro eran los del religioso responsable, hemos pasado a otra muy distinta en constante evolución.

Esta situación ha abierto el debate sobre la «misión compartida» entre religiosos y seculares. Corremos el peligro de que el debate discurra por el ámbito intelectual o simplemente se omita; y, mientras tanto, las decisiones que se van tomando marquen ya de facto el camino por otro lado. La incorporación de seculares a la gestión y dirección de la educación católica no puede quedar reducida a la mera incorporación de algunos a las tareas directivas ante la ausencia de religiosos. Por otro lado no se puede pretender que el modo y manera de desempeñar las tareas directivas de un secolar sean una repetición del modo de actuar de los religiosos. Estamos ante un cambio de paradigma en el que tienen que entrar en juego mucho más los equipos, las redes de centros y una buena estructura de animación central que sea capaz de poner en pie y hacer caminar a todos esos equipos. La identidad de nuestros centros no puede residir solo en la figura de un director garante absoluto de toda la realidad del centro educativo.

Esta debilidad institucional no solo afecta a las personas y a los equipos que asumen la función directiva, sino que repercute en todos los estamentos del centro, profesores, alumnos, familias, resto del personal, agentes sociales, etc. Hoy todavía muchos de todos esos agentes educativos tienen o han tenido relación directa con los religiosos, la tradición viva de la educación católica, pero, ¿qué ocurrirá, como ya sucede en muchos centros, cuando esa presencia no se dé?,

¿qué modelo de función directiva debemos asumir en nuestras redes de centros y en cada uno de ellos para que el proyecto educativo de nuestras instituciones siga estando presente en nuestra sociedad?

Si la función directiva es la última responsable de la vida y desarrollo de las organizaciones, debemos tomar buena nota de esta circunstancia externa con el fin de que el modelo directivo por el que se opte esté de verdad al servicio de la misión de la escuela católica. Una vez más, la calidad de la pregunta va a determinar la pertinencia y la fecundidad de la respuesta. Corremos el riesgo de responder a estas circunstancias internas solo desde la dinámica del control. La pregunta inteligente no es en primera instancia cómo los religiosos deben controlar sus colegios, sino *cómo, partiendo de una situación real de los religiosos, marcada por la debilidad institucional, y de los laicos, marcada cada vez más por el desconocimiento vital de la tradición educativa católica, debemos plantear el mejor modelo posible de función directiva.*

2. El triángulo virtuoso: autoridad-poder-servicio

La función directiva dentro de las organizaciones es un fenómeno complejo. Pasaron ya los tiempos en los que la responsabilidad de dirigir se limitaba a comunicar lo que había que hacer en entornos estáticos de escenarios bien definidos, en los que los personajes conocían bien su propio papel. Con la función directiva ha ocurrido lo mismo que con otros muchos roles en la vida social. Si ejercer de padre o de madre ya no consiste en reproducir esquemas heredados, sino que supone un esfuerzo de reflexión y una voluntad de ocupar realmente un determinado espacio en un entorno de extraordinaria diversidad, la responsabilidad de dirigir una organización requiere de un planteamiento que vaya mucho más allá de reproducir roles o incluso de actuar por diferencia con determinados roles, lo que supone todo un proceso necesario de aprendizaje.

La primera consideración que debemos plantear es que *dirigir no es una promoción personal, sino más bien un servicio*

necesario e imprescindible para que las personas se desarrollen en el seno de una organización. Dirigir no es el objetivo de una pretendida carrera profesional, sino que constituye uno de los elementos clave de toda organización. Cuando este elemento no está, como es el caso de organizaciones con una función directiva ausente, o está mal planteada, entonces se produce el aislamiento de las personas, una especie de sálvese quien pueda en el que cada uno de los miembros de la organización empieza a aportar lo peor de sí mismo: la defensa del propio espacio marcando territorios aislados. Es imprescindible que los miembros de una organización vayan adquiriendo esta perspectiva. Tener personas que dirigen no es un mal menor que hay que soportar, como si el ideal consistiera en la ausencia de dirección. Este es un gran error que se arrastra en las organizaciones, fruto de malas gestiones o de prejuicios trasnochados.

Si la función directiva es imprescindible, entonces dirigir no es un privilegio, sino un servicio, y como tal debe ser considerado, tanto por quienes la ejercen como por quienes la reciben. Por eso no sería extraño pensar que también puede ser un servicio con fecha de caducidad, es decir, considerar perfectamente que alguien puede asumir la responsabilidad de dirigir por un tiempo determinado y luego regresar a otros lugares dentro de la misma organización. Esto significa abandonar la idea de que el acceso a los puestos directivos constituye el camino de la carrera profesional. Como apuntaremos más tarde, esta carrera profesional debe ser planteada por otras vías.

Esta perspectiva permite además que ambos, dirigentes y dirigidos, se sitúen en un escenario de mayor objetividad en sus mismas relaciones: todos comparten la necesidad y las características de ese servicio, y por tanto todos poseen un punto de referencia objetivo, unos como modelo de actuación, otros como una aportación que ellos mismos tienen que exigir. A lo largo de este libro pretendemos describir esas aportaciones intrínsecas, necesarias e imprescindibles que son propias de la función directiva y los modelos más adecuados para su desarrollo en las organizaciones, partiendo de este primer criterio que acabamos de establecer: dirigir es un

servicio. Esta es la razón por la que hemos optado por la expresión «función directiva», porque refleja con mayor exactitud el servicio, la función, que debe desempeñar dentro de la organización como aportación específica.

La misma etimología de la palabra «servicio» –del latín *servitium*, emparentado con *servus*, *servire*, *servare*, y ligado a la *diakonía* griega– nos puede iluminar: servir significa *hacer algo por y para otro*, no por ni para sí mismo. Un servicio es una aportación necesaria para que otro elemento funcione, y por tanto, y esto es más importante todavía, no se asume un servicio por escalafón ni porque sea un premio al que se accede por otro tipo de méritos, sino que el criterio para que alguien se comprometa con un servicio consiste en la *adecuación de las cualidades y capacidades de la persona a los requerimientos de ese servicio*. Este punto es de suma importancia. Ser religioso o no serlo no es un criterio en sí mismo suficiente para asumir o no el servicio que supone la función directiva. Hay criterios que pueden ser necesarios, como es el caso de la sintonía de un candidato a directivo con el proyecto educativo, pero no suficientes. Si junto a ese criterio no encontramos en la persona las cualidades personales y la capacitación técnica necesaria, entonces no estamos asumiendo de verdad que dirigir es un servicio. Estamos manifestando, de manera clara, aunque no explícita, que la función directiva se rige por criterios que no responden a elementos objetivos y por tanto compartidos por todos los miembros de la organización. No hay nada más perjudicial para una organización que el hecho de que sus miembros no entiendan por qué determinadas personas carentes de las capacidades básicas para ello están en responsabilidades directivas. Las consecuencias no se hacen esperar: la desafección y el aislamiento en el terreno inviolable que cada uno considera como suyo.

Una buena parte de los problemas que podemos tener en las organizaciones educativas procede precisamente del hecho de no asumir esta realidad humana de las organizaciones. Los procesos de transformación en los que estamos inmersos en la escuela católica exigen racionalidad, es decir, comunicabilidad (poder explicar las cosas de manera entendible y asumible por todos) y mucha objetividad (no solo en el sen-

tido de imparcialidad, sino, más aún, en el sentido de que algo existe con su valor propio, fuera de las subjetividades de cada uno). El proyecto educativo existe en su objetividad, y todos, religiosos, laicos, dirigentes y dirigidos, lo asumen como punto de referencia. Así el proyecto educativo *ya no* es en exclusiva de tal o cual religioso, sino que se convierte en un elemento objetivo compartido por todos e igualmente exigente para todos. De la misma manera, las dinámicas de la función directiva ya no se inscriben en contextos desconocidos en manos de los religiosos y sus procesos internos, sino que responden a una concepción compartida por todos de cuáles son las aportaciones y características de este servicio. En cierta medida, todo ese proyecto que llamamos misión compartida no es más que un *proceso de desprivatización* de las dinámicas de la educación católica, cuyas claves estaban hasta tiempos recientes reservadas a los propios religiosos. Si este proceso no se asume de verdad y si los laicos encuentran en determinados momentos barreras incomprensibles e infranqueables, entonces no estamos construyendo el futuro, sino más bien manejando unos recursos, los de los laicos, en un horizonte cortoplacista hasta que la necesidad nos haga tomar otro tipo de decisiones.

Así pues, asumir un servicio no es el resultado lógico de una determinada trayectoria ni la etapa siguiente o final que a todos les correspondería. A un servicio *se es llamado*, por tanto no pertenece a lógica de la evolución de la misma persona, y requiere una preparación técnica. Alguien es requerido para un servicio porque se ven en él las cualidades personales básicas necesarias, y además se le ofrece la formación en las competencias técnicas adecuadas.

La función directiva, como cada uno de los servicios que requiere una organización, tiene sus propias claves, que tienen que ver con los otros dos elementos del triángulo virtuoso que estamos describiendo: la autoridad y el poder.

La etimología de la palabra «autoridad» nos habla bien del universo de su significado profundo: del latín *auctor* (creador, autor, instigador, promotor), en relación directa con el verbo *augere* (aumentar, hacer crecer, hacer progresar). Consiste, por tanto, en una cualidad moral que una persona posee, pero

porque los demás se la reconocen, no tanto porque sea una consecuencia inmediata de su propio currículo intelectual. Ser considerado como una autoridad no es un mérito personal, es más bien una cualidad que tiene que ver con tres elementos: la integridad, la confianza y la sabiduría. La persona que posee autoridad se convierte en un punto de referencia seguro en el que se puede confiar y que además te abre a nuevas perspectivas, a nuevos mundos posibles a los que la persona se asoma y en los que ve posibilidades reales de desarrollo y de mejora. Por eso, en relación directa con su etimología, la autoridad invita a crecer, y por tanto a la creatividad. La autoridad provoca reconocimiento, respeto, comunión, aprendizaje, seguimiento y aceptación positiva de lo que de ella emana.

Pues bien, las personas que asumen la función directiva deben poseer en algún grado esta cualidad de ser considerados por los otros como autoridad. Al final es la propia trayectoria de las personas, aquello que los demás viven de ellas, lo que les lleva o no a ese reconocimiento.

El tercer vértice del triángulo virtuoso lo constituye el «poder» (del latín *potere*, capacidad para ejecutar, en relación con la *dynamis* griega, fuerza, vigor). El poder es la capacidad que alguien tiene para hacer que algo ocurra; por este lado significa posibilidad. Por otro, el poder significa coerción, obligación. Provoca temor, acatamiento, obediencia y en ocasiones sumisión y servilismo. Frente al poder se puede sentir también reserva e incluso ocultamiento.

Así como la autoridad es una cualidad que reside en la persona, esté en el lugar que esté de la organización o de la vida social, el poder siempre está ligado no tanto a la persona en sí, sino al cargo o posición que la persona ocupa en la organización. Cuando a alguien se le encargan responsabilidades dentro de la función directiva, estas siempre van acompañadas de determinadas cuotas de poder.

Hablamos de triángulo virtuoso porque la buena función directiva consiste en la combinación acertada de los tres vértices. A menudo nos encontramos con personas en responsabilidades directivas que desearían no tener que ejercer nunca el poder, como si este tuviera algún componente intrínseca-

mente maligno. El objetivo es encontrar la virtud de la mejor combinación de los tres.

A la función directiva se debe llegar siempre desde el servicio, tal como lo hemos descrito. Esta es la puerta de entrada. Solo si se cumple esta condición se dará una cualidad imprescindible en el desarrollo de cualquier buena función directiva: la *libertad*. Si el directivo llega a serlo por otros motivos personales o institucionales distintos a los que hemos planteado, entonces sus acciones obedecerán a *sus* motivos, no a la objetividad del servicio que se le encomienda, con lo cual, si desaparece la objetividad, desaparece también la libertad. Es el caso de responsables directivos cuyas actuaciones responden a dinámicas ocultas y que, por tanto, pueden provocar desconcierto y desánimo en los miembros de la organización, que no encuentran ninguna coherencia en la narración que se cuenta desde la dirección. Las palabras van por un lado y los hechos las desmienten. Entonces la organización se dedica a imaginar cuál es la agenda oculta con el fin de poder interpretar los acontecimientos. En ese caso ya no hay equilibrio posible, porque no se cumple con el primer vértice y nos quedamos sin la posibilidad de establecer el triángulo virtuoso. La mesa no se sostendrá en pie.

Por lo que se refiere a la autoridad, comentábamos que esta no es el resultado de un esfuerzo personal, sino que es reconocida por los demás. Esto no significa que no se pueda hacer nada por desarrollar esta línea desde la función directiva. Sabemos que las personas con autoridad son referentes en un determinado campo. Aquellos que acceden a la función directiva sí pueden apostar por ser un referente constante en dos elementos clave que desarrollaremos más tarde, la misión y la visión. Difícilmente se reconocerá autoridad a los directivos que tan solo están preocupados por los pequeños detalles, por las cuestiones del corto plazo, por estar constantemente enterados de todos los pormenores de lo que ocurre. Las personas a las que se les pueda proponer la responsabilidad directiva deben tener ya un cierto reconocimiento de autoridad en sus respectivos campos a partir del cual pueden ir desplegando todos estos aspectos que la autoridad aporta. Se trata de que ellos mismos sitúen en este horizonte su modo de

actuar, abandonando otros modelos directivos más centrados en la gestión pura y dura de lo cotidiano.

La primera consideración que cabe hacer sobre el tercer vértice del triángulo virtuoso, el poder, es que su presencia es absolutamente necesaria. Los equipos directivos de los centros tienen la obligación de *hacer que las cosas sucedan*, y esto solo se consigue si desde el servicio y la autoridad también se pone empeño en que aquello que forma parte de la visión y que se ha convertido en objetivo planificado, al final se haga realidad. Dirigir es influir, y el hecho de que optemos por modelos directivos basados más en el liderazgo que en los modelos militares o mecanicistas no significa que planteemos de verdad una transformación real de nuestros centros en el constante empeño de mejor servir a la educación. Es más, gran parte del valor que los buenos directivos acumulan reside precisamente en el éxito que han tenido en proyectos significativos de transformación. Ese es uno de los elementos por los que se les reconoce autoridad.

Para desarrollar una auténtica y fecunda función directiva se necesita el concurso de estos tres elementos. Cuando no se da este equilibrio, se instalan estilos de dirección deficientes por uno u otro motivo.

- Solo el servicio, sin autoridad ni poder, da como resultado un estilo directivo cuyo objetivo es dar gusto a todos, llegando incluso a asumir tareas que no le son propias, sino que deben ser desarrolladas por otros elementos de la organización en un buen planteamiento de subsidiariedad y de autonomía responsable de cada uno. La escuela católica ha conocido más de una de estas personas abnegadas que llevaban a cabo lo que les correspondía y que además suplían sistemáticamente y en silencio determinadas irresponsabilidades de otros. Nos encontramos ante una deficiente forma de entender la entrega y el apoyo inspirada en el modelo paternalista, y no es el mejor modo de constituir organizaciones de profesionales adultos y autónomos, condición imprescindible para que la escuela católica tenga futuro.
- Por otro lado, estar dotado de autoridad, pero no disponer de la vertiente del poder, puede llevar a la organiza-

ción a una cierta inoperancia desgastadora. No olvidemos que, en una organización que se precie, el ideal es que haya muchas personas con autoridad en múltiples y diversos campos, y no todos tienen por qué acceder a la función directiva. Desde la autoridad se puede influir mucho y desarrollar así la aportación personal al conjunto sin necesidad de poseer ningún tipo de poder. En ocasiones, determinadas personas que gozan de autoridad reconocida pueden llegar a perder esa capacidad de influencia cuando se les quiere involucrar en las estructuras de poder.

- Por último, el poder aislado de los otros dos vértices es extremadamente peligroso. El ejercicio del poder solo cumple su función cuando se aplica a la implementación de la visión trabajada y compartida. El poder tiene sentido cuando está al servicio de elementos objetivos, como son la visión y los planes que la concretan en un horizonte espacio-temporal. De no ser así, el poder se pondrá irremediabilmente al servicio de intereses espurios, ya sean personales, los peores, o institucionales. Sin ninguna duda, ese es el escenario más desafortunado para una organización que asiste impertérrita al manejo interesado del poder.

Por eso, el triángulo virtuoso manifiesta la imposibilidad de separar los tres elementos. Al poder se llega desde el servicio y la autoridad. El servicio es la condición de la libertad y, por tanto, de la pureza de intereses. La autoridad constituye la mejor aportación a la organización, ofreciendo sabiduría y proyectos en un marco de confianza. Y el poder evita que todo quede en un discurso de buenas palabras y buenas voluntades, pero incapaz de llevar al éxito y a la plasmación de los sueños. No olvidemos que el crecimiento se apoya en los éxitos conseguidos.

No es difícil encontrar determinadas personas que siguen a pesar de todo desconfiando de la práctica del poder. Algunos incluso sienten que existe una incompatibilidad entre ser cercano a las personas y exigirles. A estas habría que recordarles que una educación sin tensión de exigencia en un marco de aceptación del otro no conlleva crecimiento. No es

cierto que las personas vocacionadas rehúyan la exigencia o los procesos evaluativos. Solo necesitan que todo eso se dé en el marco de una visión compartida.

Algunos otros, incluso entre los propios religiosos, consideran que su propia misión pastoral, de alcance universal e inclusivo, es incompatible con modelos directivos más responsables, proactivos y exigentes. Debemos tener en cuenta que estamos hablando de un determinado servicio que viene exigido por la propia plataforma de evangelización que representa un centro educativo y que, por tanto, es una necesidad irrenunciable de esa misma mediación que no está al servicio más que de un proyecto educativo y de los alumnos a los que este va destinado. El resto, organización, personas y proceso, debe ser pensado desde estos dos criterios y no desde otros intereses. Colocando al proyecto y a los alumnos en el centro de los criterios de decisión se ilumina mucho la responsabilidad de la función directiva.

Debemos asumir que tener colegios supone optar por una plataforma, una estructura con sus propias dinámicas, por medio de la cual queremos evangelizar. Esta tarea evangelizadora de la Iglesia debe encarnarse en todos y cada uno de los ámbitos de la sociedad, desde la política hasta el arte, pasando por las estructuras empresariales y, cómo no, en situaciones de cercanía absoluta con los más necesitados. La Iglesia no debe excluir ninguno de esos ámbitos. Pero si realmente optamos por una plataforma, como es un colegio o una red de colegios, debemos aceptar, en línea con el Vaticano II, que la escuela como organización es una realidad autónoma que puede y debe ser agente de evangelización, pero que requiere que asumamos las claves de su propia autonomía. Por tanto, no podemos confundir los roles que cada uno puede desempeñar en el seno de la comunidad cristiana con los que puede o debe ocupar en una plataforma evangelizadora como es un colegio. Confundir estos escenarios siempre produce distorsiones que acaban ahogando la posible eficacia evangelizadora. Desgraciadamente asistimos a una pérdida, por parte de la Iglesia, de determinadas plataformas de presencia pública que en el pasado gozaron de relevancia e influencia, y una de las causas reside en esta confusión entre dinámicas propias

de la comunidad cristiana y dinámicas propias de la plataforma evangelizadora.

3. En busca de un estilo de dirección

Las reflexiones que se comparten en este libro no marcan un camino bien fijado y preestablecido que se pueda reproducir de manera milimétrica en todos los casos; su objetivo consiste más bien en describir cuáles son las *funciones específicas de la función directiva en el marco de una comprensión global de la misma y cuáles son sus herramientas básicas*. Los contextos y las realidades son muy diversos, pero por encima de estos datos, manifestación de las realidades locales, podemos trazar las líneas de una función directiva eficiente que dé respuesta a los retos de la escuela católica.

Esto significa que cada organización, cada equipo de dirección y cada directivo deben buscar dentro de ese marco su propio estilo, que dependerá en gran medida también de sus cualidades personales. El liderazgo, como analizaremos más tarde, parece el mejor modelo para ejercer una buena función directiva, pero no todas las personas lo llevan a cabo de la misma manera.

Sin embargo, sí encontramos una serie de principios, más en el nivel de los criterios que en el de las concreciones, que pueden y deben inspirar esa tarea de búsqueda del propio estilo y que representan un posicionamiento más proactivo y, por tanto, más positivo:

- Frente a resistencia, *anticipación*. Se suele afirmar que los entornos y los contextos cambian, pero más bien habría que afirmar que hoy el contexto es el cambio. Si la educación es parte de la cultura, hoy asistimos a una constante evolución de la misma en todas sus manifestaciones, desde los propios contenidos disponibles hasta los hábitos y conductas. Hoy podemos afirmar que la incertidumbre es una característica firme de lo que estamos viviendo. Frente a esta realidad no cabe la resistencia, por muy heroica que esta sea; no hay duda, como muestra reiteradamente la historia, de que siem-

pre acabará en derrota. La incertidumbre solo puede ser afrontada desde la anticipación valiente y arriesgada.

- Frente a rigidez, *flexibilidad*. Decía R. Tagore que «los dientes son duros y caen, la lengua es blanda y permanece». Dado que el nivel de incertidumbre no solo no se estabiliza, sino que se acrecienta, las estructuras rígidas no permiten dar respuesta en el tiempo y forma que los retos exigen. A mayor rigidez, menor resiliencia, y hoy constatamos que esta es una de las características de las personas y de las organizaciones con mayores posibilidades de desarrollo personal y de éxito. Las lógicas preocupaciones que se tienen en las instituciones religiosas por el mantenimiento de la identidad pueden derivar hacia estructuras excesivamente rígidas, llenas de procesos sobre los que, pretendidamente, se quiere asegurar la última palabra de los religiosos.
- Frente a centralización, *red*. Constituir estructuras que desarrollen la función directiva en una red de centros es una de las tareas necesarias e imprescindibles. El reto se plantea cuando concretamos esas estructuras en su composición, en sus funciones y en sus niveles de actuación. Tal como desarrollaremos más tarde, hay que optar más por estructuras globales que por estructuras centrales. Esta visión marca la diferencia. Una estructura global toma nota de las nuevas posibilidades que la vida en red proporciona a las organizaciones y conjuga la relación global-local con una partitura distinta a la concepción de estructura central.
- Frente a amenaza de supervivencia, *innovación y creatividad*. Los cambios culturales que estamos viviendo pueden suponer una clara amenaza para determinadas organizaciones, que ven cómo de repente su razón de ser se ha esfumado. Es bien conocido el caso de la marca Kodak, líder absoluto en el ámbito de la fotografía durante décadas y que se vio abocada a su desaparición por no tomar nota del nuevo mundo digital que de manera inexorable se iba desarrollando. La amenaza de supervivencia es una realidad que se vive ya hoy en determinadas instituciones religiosas. Frente a ello solo

cabe la innovación y la creatividad. Cualquier intento de sobrevivir por otros caminos será estéril.

- Frente a victimismo, *protagonismo*. Sabemos que el sector educativo ha sufrido y sufre incomprensiones y una injusta y débil consideración social. Incluso podemos constatar que desde numerosas instancias sociales se le exige desmesuradamente, al tiempo que no se le toma excesivamente en cuenta. La lista de agravios es larga. Sin embargo, una vez más, la queja puede ser la jaula. Debemos preguntarnos no tanto qué tienen que hacer los demás por nosotros, sino qué podemos y debemos hacer nosotros en los espacios, grandes o pequeños, que nos corresponda. De víctimas a protagonistas. Hay muchísimos elementos de la dinámica educativa que dependen de nosotros mismos. Es obligación de la función directiva descubrir todos esos espacios que la realidad nos abre y ocuparlos de manera proactiva.
- Frente a personalismos, *cooperación*. Los tiempos de aquellos directores que con su figura y su omnipresencia protagonizaban toda la vida de la escuela pasaron. Hoy es tiempo de cooperación, de equipos constituidos y cohesionados en torno a proyectos compartidos, de procesos en los que la cooperación consigue sacar a la luz lo mejor de la sabiduría disponible en las organizaciones.

Además de estas consideraciones que establecen todo un espíritu de *oportunidad* en los momentos que vivimos es importante que las personas que asumen responsabilidades en la función directiva se introduzcan también en un proceso de conocimiento personal, con el fin no solo de aumentar el conocimiento de sí mismos, sino también de conocer cuáles son las fortalezas personales sobre las que apoyarse y cuáles las áreas de mayor debilidad, con el fin de minimizar en la medida de lo posible sus efectos en los equipos y las personas. Lo decíamos antes, no todos los directivos actúan de la misma manera, pero sí todos los buenos directivos conducen sus fortalezas por los senderos que estamos apuntando.

En este sentido, ofrecemos un esquema que, entre otros varios que circulan, puede ser útil para esta reflexión sobre

las capacidades personales. Al mismo tiempo que nos puede servir de guía para esta autoevaluación personal, también puede resultar adecuado para ofrecernos un esquema de cuáles son las capacidades básicas necesarias en una buena función directiva. A menudo no disponemos de visiones de conjunto y nos limitamos a medirnos con respecto a las imágenes que nosotros mismos hemos construido sobre las cualidades de un buen directivo. El valor de este tipo de esquemas está quizá más en la aportación que nos ofrecen sobre el conjunto de esas capacidades requeridas en una visión global y armónica.

Si planteamos un esquema de ocho capacidades básicas, tendríamos el siguiente esquema:

- 1) Capacidad *estratégica*. Nos referimos a la capacidad de imaginar el futuro, trazar el camino para conseguirlo y conducir a la organización hacia ello con determinación.
- 2) Capacidad de *innovación y desarrollo*. Los responsables de la función directiva deben no solo estar al día de la evolución y estado de las innovaciones, sino que deben ser capaces de embarcar a la organización en algunos procesos de estas características.
- 3) Capacidad de *autoformación*. El tiempo dedicado a la autoformación no es un tiempo robado a la función directiva, sino todo lo contrario. Esta capacidad, ligada a la anterior, constituye una de las bases de la autoridad que se le puede reconocer a un buen directivo.
- 4) Capacidad de *estimulación intelectual*. Aquí se trata de esa sensibilidad que demuestran los buenos directivos de sentirse retados por los nuevos contextos y que se manifiesta en una mentalidad abierta y en constante proceso de búsqueda y aprendizaje.
- 5) Capacidad de *automotivación*. Incluimos aquí todas aquellas capacidades personales que tienen que ver con la motivación íntima y trascendental, con la resiliencia y con la fortaleza que se manifiesta en una de las virtudes imprescindibles de un buen directivo, la perseverancia.
- 6) Capacidad de *autoconocimiento*. Dirigir es una de las tareas en las que se manifiesta de manera natural mucho

del ser que la persona lleva dentro, sus miedos, sus deseos, sus patrones de conducta, etc. Aquellas personas que participan en el desarrollo de la función directiva en una organización no deben desaprovechar la ocasión para profundizar en el aprendizaje sobre sí mismos. Solo así el buen directivo aprende a apoyarse en sus fortalezas y a gestionar de la mejor manera posible sus debilidades y áreas de mejora.

- 7) Capacidad de *empatía* y *comunicación*. Si todas las capacidades son importantes, esta quizá lo es de manera más significativa, porque de ella dependen en gran medida elementos tan importantes como la motivación de las personas y la gestión de los equipos.
- 8) Capacidad de *inspiración*. Esta capacidad está directamente relacionada con el desarrollo de la autoridad. La buena función directiva provoca la inspiración en las personas y equipos, retándoles con su forma de ser y actuar, convirtiéndose así en un motivo para el desarrollo y la creatividad.

Si colocamos estas ocho capacidades en un eje de ordenadas y abscisas, tendríamos por encima del eje horizontal aquellas capacidades que se refieren a la acción externa del directivo, serían las capacidades *estratégicas* (visión estratégica, seguimiento de las innovaciones en materia educativa y capacidad de implementar algunos de esos procesos de investigación y desarrollo, capacidad de empatía y comunicación, y capacidad de inspiración) y por debajo del mismo las capacidades personales, que también podríamos denominar como *intratégicas* (capacidad de autoformación permanente, capacidad de estimularse intelectualmente, capacidad de automotivación y capacidad de autoconocimiento). Pero estas ocho capacidades pueden ser miradas también desde otra perspectiva. De ellas hay cuatro que tienen que ver más con el ámbito de la *inteligencia racional* de la persona (estratégica, investigación y desarrollo, autoformación y estimulación intelectual) y las otras cuatro que se sitúan más en relación con la *inteligencia emocional* (automotivación, autoconocimiento, capacidad de empatía y comunicación, y capacidad de inspiración).



A partir de este esquema u otros similares se trata de ir aumentando en los responsables de la función directiva la visión de conjunto sobre sus propias responsabilidades y la necesidad, como apuntábamos anteriormente, de sumergirse en un proceso de aprendizaje constante. A veces la formación de directivos se limita a mostrar determinadas técnicas y olvida el necesario proceso de reflexión personal que ello debe conllevar. Solo enseña el que sigue aprendiendo de sí mismo y de los demás. Aprender lo es todo.

Desde muy antiguo, el aforismo ha sido un instrumento de comunicación con grandes potencialidades, por lo que dice, pero sobre todo por lo que sugiere, ya que representa una inteligente combinación de lo máximo en lo mínimo: la apertura al máximo significado en el menor espacio posible. Para concluir esta primera parte, y en esta dinámica de aprendizaje permanente, proponemos veinticinco aforismos que reflejan muy bien el universo de función directiva en el que queremos movernos.

- «El que no tiene estrategia está a intentar cualquier cosa».
- «Si no eres parte de la solución, eres parte del problema».
- «Solo es posible avanzar cuando se mira lejos».
- «Lo importante no es saber, sino tener el teléfono de los que saben».

- «No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos».
- «Nada viaja más rápido que la luz, excepto las malas noticias».
- «Cuida los pequeños detalles y los pequeños gastos. Un pequeño agujero hunde un barco».
- «La creatividad es la primera víctima de la ausencia de confianza».
- «En los huevos con bacón, la gallina trabaja, el cerdo se compromete».
- «¿Por qué hay tanta gente empeñada en aterrizar cuando todavía no han empezado ni a despegar?».
- «Ningún viento es bueno para el que no sabe a dónde va».
- «Ya lo dijo Aristóteles: lo que une es la causa final, no las causas eficientes».
- «Ningún idiota se recupera del éxito».
- «El arte de dirigir consiste en saber cuándo hay que abandonar la batuta para no molestar a la orquesta».
- «Si me hubieran hecho objeto sería objetivo, como me han hecho sujeto soy subjetivo».
- «Si no te equivocas es que estás haciendo algo mal».
- «El mejor problema del futuro es el pasado».
- «*Finis origine pendet*: el fin depende del principio».
- «*In pesima republica, plurimae leges*: en una organización mala se multiplican las leyes».
- «Al negociar, tu primer enemigo es tu ego».
- «Negociar no es oír qué dicen, sino averiguar qué quieren».
- «Una mente ampliada por una nueva idea no vuelve nunca a su estado original».
- «Hay tres tipos de directivos: los que logran objetivos, los que miran cómo se logran y los que no saben lo que pasa».
- «Las organizaciones tardan mucho en emocionarse con un proyecto, pero muy poco en desilusionarse».
- «Nadie sabe más que todos juntos».

GESTIONAR PARA EDUCAR

Efectivamente se trata de *gestionar para educar*. El objetivo de la función directiva no consiste en gestionar porque sí, sino gestionar *para* la educación. Este principio tiene muchas más consecuencias de lo que pudiera parecer, tal como veremos más adelante, porque evita ya el peligro de considerar que los criterios de gestión tienen un valor universal en sí mismos, aplicables a cualquier organización con compromisos de resultados económicos, lo cual no es cierto. No es lo mismo, por poner un ejemplo, gestionar la tesorería de una organización que factura cada semana que de otra que factura cada mes u otra que lo hace una vez al año. Aquí el énfasis se pone en el objeto de la gestión, educar.

Necesitamos un modelo de gestión de nuestros centros educativos que sea coherente con los planteamientos anteriores y que suponga de verdad un proyecto creativo capaz de aglutinar a religiosos y seculares en la tarea común de seguir ofreciendo la educación católica desde su propia identidad a todas aquellas sociedades y culturas en las que podemos estar presentes. En esta segunda parte pretendemos plantear este modelo partiendo de una visión más global de la función directiva hasta llegar a definir las herramientas básicas que le permitan dar el servicio que la organización necesita.

1. Tres elementos clave y un objetivo bien formulado

En un primer momento pretendemos describir la perspectiva desde la que se debe situar una función directiva responsable antes de iniciar ninguna acción ni proponer ningún plan. A menudo, la urgencia de lo que hay que gestionar nos arrastra a la actividad inmediata sin que de verdad hayamos cons-