

Visión compartida en instituciones de educación universitaria

Autor: Richard Morillo Lugo - 14-07-2016

<https://vinculando.org/educacion/vision-compartida-en-instituciones-educacion-universitaria.html>



Resumen

La calidad educativa, debe ser considerada como el resultado del proceso educativo, y que este se desarrolla y se lleva a cabo dentro de una institución u organización, en las que no pueden considerarse únicamente los aspectos didácticos, pedagógicos, políticos, físicos, materiales, entre otros por separado, sino por el contrario se deben estudiar estrategias que permitan vincular de manera efectiva todos estos aspectos en relación con la gestión institucional, la cual debe estar enmarcada dentro del mejoramiento continuo de los procesos y sustentada en una visión construida socialmente. En este orden de ideas, conviene resaltar que en muchas instituciones de educación, el personal docente, administrativo y obrero no comparte la visión organizacional y en muchos casos la desconocen, siendo ésta una problemática, que representa un reto para el alcance de una gestión calidad. Es por ello que el propósito de la ponencia enmarcada dentro del eje temático de formación y gestión educativa es abordar la visión compartida como un elemento de gestión de calidad educativa, para lo cual se hará una revisión de los conceptos relacionados, además de tomar en consideración la teoría de acción humana propuesta por Argyris y Shön (1974), desde la cual se puede comprender e interpretar la realidad organizacional dinámica, hasta llegar a construir soluciones a los problemas que en dicha realidad se presenta, y lograr transformarla en conocimiento para la acción, aspecto que debe ser el norte estratégico de todas las instituciones de educación que se encuentran en las naciones de América Latina y el Caribe,

que buscan la formación de ciudadanos con [una profunda visión humanista de la sociedad](#), donde valores como: el respeto, la igualdad, la paz, la solidaridad, la justicia, el dialogo, sean la guía para que puedan desarrollar una práctica ciudadana y a una aspiración al buen vivir.

Palabras clave: calidad educativa, gestión de calidad, visión compartida.

Introducción

La gestión de calidad educativa, vista como un enfoque renovador eficaz que tiene como meta, la mejora del funcionamiento de las instituciones, tiene necesariamente que inspirarse en un marco de conceptos que desempeñe el papel de paradigma orientador y otorgue coherencia y fundamento a las acciones, a los planes, a las políticas y a las estrategias. Sin obviar en ningún momento, que la filosofía de gestión de calidad, es propia en principio del entorno empresarial y se ha adaptado potencialmente al sector educativo.

Más aun, si se considera a López (1997), quien señala que los conceptos humanos, y en particular los conceptos científicos, son entidades complejas cuyo significado trasciende el contenido de una breve definición para conectarse de un modo sustancial con otros conceptos o incluso con otros marcos conceptuales, o concepciones, que condicionan la atribución del significado que diferentes sujetos otorgan a un mismo término.

El término calidad ha variado desde su concepción inicial, y de acuerdo con Cedeño (2013), debe adaptarse a cada institución, pues cada institución es única y tiene su propia historia y maneras muy suyas de entender y construir su misión, la calidad se sustenta en una visión construida socialmente, lo cual introduce lo que Kaplan y Norton (2000) y Senge (1995), denominan visión compartida, que consiste en compartir, discutir y diseñar la estrategia con los miembros de la organización, para lograr una vinculación efectiva de los mismos, con el futuro de la institución, ya que logran entender que sus acciones individuales apoyan ese visionario que se desea alcanzar.

En este sentido, se infiere que el proceso de reconstruir la visión con los empleados de las instituciones educativas, es un factor que se debe cumplir en función de los principios fundamentales de una gestión de calidad, ya que ambos se fundamentan en el compromiso del personal que labora en un organismo o institución con el mejoramiento continuo de los procesos, y esto sólo es posible, si los mismos se sienten identificados con la visión que desea alcanzar la organización y dirigen todos sus esfuerzos a la satisfacción de los clientes tanto directos como indirectos, quienes gobiernan todos los indicadores importantes de los procesos.

En este orden de ideas, conviene resaltar que en muchas instituciones de educación, el personal docente, administrativo y obrero no comparte la visión organizacional y en muchos casos la desconocen, siendo ésta una problemática, que representa un reto para el alcance de una gestión calidad, y que puede ser estudiada a través de la teoría de acción humana propuesta por Argyris y Shön (1974), desde la cual se puede comprender e interpretar esta realidad organizacional

dinámica, hasta llegar a construir soluciones a los problemas que en dicha realidad se presenta, hasta lograr transformarla en conocimiento para la acción.

Cabe destacar que las organizaciones también tienen sus teorías de acción y se representan en sus propósitos, funciones y actividades organizacionales. Sin embargo como señala Argyris (1999), una teoría abarcante y aplicable del comportamiento administrativo y organizativo requiere la [integración de teorías humanistas y técnicas de acción](#), a fin de transformar el conocimiento en acción.

En este contexto, el propósito de la presente ponencia enmarcada en el eje temático de formación y gestión educativa del Evento Educación, Investigación y Formación de Ciudadanía, es conformar un cuerpo de ideas y reflexiones relacionadas con la gestión de calidad educativa, y la teoría de acción humana propuesta por Argyris y Shön (1974), fundamentándose para ello en un trabajo de carácter documental, basado en la revisión de fuentes bibliográficas, relacionadas con la calidad educativa, la gestión de calidad, la visión compartida y la teoría de acción.

Calidad educativa

Rodríguez (1994), señala que en el ámbito educativo, la calidad puede estar referida a la cobertura y acceso, a la eficiencia del sistema, a la gestión pedagógica o la gestión administrativa.

Asimismo Poggioli (1998), señala que la calidad tiene una dimensión teórica – conceptual, en la que la calidad depende de quien realiza la demanda, una dimensión política, en la que se considera que hay vinculación entre lo que se percibe como calidad y la formulación de políticas coherentes para la misma, una dimensión pedagógica, que trata de medir y evaluar los logros académicos de los estudiantes así como también las condiciones del proceso de enseñanza – aprendizaje y una dimensión administrativa, que consiste en la planificación y la programación del sistema educativo con el objeto de alcanzar su crecimiento cualitativo.

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –UNESCO-, (1995) plantea que la calidad educativa se determina por lo que se aprende como una práctica derivada del proceso que realizan los estudiantes, en la calidad de los procesos que apoyan dicha práctica, en los resultados académicos y en el proceso general que envuelve a todos los aspectos y debe ser el hilo conductor del proceso de gestión, lo cual involucra necesariamente a la visión de la organización.

De los enunciados anteriores, se puede extraer que el concepto de calidad educativa, comprende e incluye varios procesos de gestión como lo son: las actividades propias de docencia, investigación y extensión, el ingreso y permanencia tanto de estudiantes, como del personal docente, administrativo y obrero, así como el manejo y control de los recursos materiales y financieros.

De igual manera, se debe señalar que la calidad educativa está asociada a las dimensiones pedagógica y administrativa, al contexto interno y externo, así como a los criterios e indicadores que de ellas se pudieran derivar, para satisfacer las necesidades de los actores sociales relacionados con el quehacer de las instituciones educativas.

En el caso de las instituciones educativas, los actores sociales directos son los alumnos, porque reciben el beneficio inmediato de los servicios educacionales, los actores sociales indirectos, son las personas u organizaciones que tienen demandas o necesidades de educación y obtienen los beneficios de la educación impartida, además de los padres y apoderados de alumnos, las fuentes laborales, la sociedad y la economía.

No obstante, cabe considerar, lo señalado por Edwards (1991), el cual indica que la calidad es un juicio de valor sobre la realidad educativa, ya que es un valor asignado a un proceso o producto educativo en términos comparativos deseables, el cual debe ser definido y se convierte en norma o criterio de calidad, y que dependerá en todo caso de la percepción que tengan los actores sociales.

En definitiva, la calidad educativa es un compromiso juicioso entre los diferentes elementos internos y externos que participan en el desarrollo de una institución, la cual debe satisfacer las necesidades de los actores que confluyen en el quehacer educativo, a través de una gestión de calidad.

Gestión de calidad

La gestión de calidad debe entenderse como modelo organizacional orientado a un mejoramiento continuo, en el cual el recurso humano constituye el factor principal, debido a que los procesos son planificados, desarrollados y ejecutados por personas para satisfacer las necesidades de otras. En este sentido Lepeley (2001), señala que:

La gestión de calidad es un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien.

Se trata entonces, de un enfoque que abarca a todas las personas y las actividades de la empresa; queda, por tanto, relegada la antigua orientación que consideraba la calidad como algo propio, y de competencia exclusiva, del departamento de calidad. Hoy en día, desde el personal directivo hasta el último empleado deben participar y están implicados en la calidad del producto final.

Por su parte López (1997), señala que una buena gestión debe involucrar un conjunto de procesos, de planes y acciones de más alto nivel desde un punto de vista organizativo, que

controlen o afecten la eficacia de los procesos de menor nivel, lo cual se puede lograr a través de una visión compartida que se traduzca en un sistema de evaluación de gestión, basado en indicadores, el cual sin duda alguna, tendrá un impacto positivo en la mejora de la calidad de dicha institución, debido a que se podrá contar con información oportuna sobre la consecución de los objetivos organizacionales.

Por todo lo descrito, cabe considerar la referencia que hace Cedeño (2013), cuando señala que la calidad debe adaptarse a cada institución, pues cada institución es única y tiene su propia historia y maneras muy suyas de entender y construir su misión, la calidad se sustenta en una visión construida socialmente.

Visión compartida

La visión compartida de una organización es aquella que comunicada y entendida con todos sus integrantes, de manera tal que se sientan identificados y comprometidos con la misma. Como señalan Kaplan y Norton (2000),

“la puesta en práctica o implementación de una estrategia empieza por la educación e involucración de la gente que debe ejecutarla”(p.213).

Así mismo Senge (1995), en su libro *La Quinta Disciplina* resalta la importancia de este proceso, indicando que es imposible imaginar la mayoría de los progresos importantes de cualquier organización sin la visión compartida.

En este sentido, se infiere que el proceso de compartir la visión con los empleados de la organización en el caso de las instituciones educativas, es un factor que se debe cumplir en función de los principios fundamentales de una gestión de calidad, ya que ambos se fundamentan en el compromiso del personal que labora en un organismo o institución con el mejoramiento continuo de los procesos, y esto sólo es posible, si los mismos se sienten identificados con la visión que desea alcanzar la organización y dirigen todos sus esfuerzos a la satisfacción de los actores involucrados, quienes gobiernan todos los indicadores importantes del proceso productivo.

Senge (1995), sostiene que el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo, una de las disciplinas para poder innovar en las organizaciones inteligentes es la visión compartida.

Los aportes de estos autores denotan la relevancia de la visión compartida y del trabajo participativo como el más efectivo para promover cambio en las organizaciones, a través de un

entorno colaborativo de trabajo en equipo donde los miembros se comprometan, responsabilicen y se identifiquen con las mismas, el cual tiene como punto de partida el compartir la visión de la organización.

En contraposición a estos aportes, conviene resaltar que en muchas instituciones de educación, el personal docente, administrativo y obrero no comparte la visión organizacional y en muchos casos la desconocen aún cuando esta se encuentra planteada de manera formal en los documentos escritos de la organización, siendo ésta una problemática, que representa un reto para el alcance de una gestión calidad.

De acuerdo a diversas investigaciones, aún cuando muchas organizaciones cuentan con una visión, sólo un 33% logran convertirla en realidad; menos del 60% de los ejecutivos y menos del 10% de los empleados creen que tienen una comprensión clara acerca de la estrategia de su organización (Hermoso, 2009).

Otros aspectos que son colaterales a la situación planteada quedan en evidencia en las instituciones de educación donde se presentan en muchas ocasiones los siguientes aspectos negativos: apatía por la realización de los trabajos asignados, cinismo y crítica ante cualquier acción orientada a mejorar el rendimiento institucional, alta rotación de personal, ausentismo laboral, retrasos injustificados en la realización del trabajo asignado, los cuales son consecuencia en muchas ocasiones de acuerdo con Argyris (1999) de tres problemas que presenta la gerencia moderna: la estructura de la organización, el liderazgo autoritario y los controles administrativos.

Teoría de acción humana

La esencia de una teoría de la acción es la descripción adecuada de las motivaciones y de las causas que promueven la acción social. No toda teoría sociológica la ubica como la variable de mayor relevancia. Este tipo particular de teoría sociológica se vincula en la psicología social y por ello ha de utilizar, en forma implícita o explícita, el concepto de actitud.

Los seres humanos son diseñadores. Crean, almacenan y recuperan proyectos que los orientan en relación a cómo actuar para lograr sus objetivos y en forma coherente con su sentido ético. Este diseño es importante para entender las acciones humanas.

Argyris y Shön (1974) describen dos tipos de teorías de acción: una es la teoría expuesta que los individuos abrazaban y que abarcaba sus creencias, estrategias y valores, en el caso de las organizaciones se expresa en forma oral o escrita a través de diversos documentos que norman y/o regulan los procesos administrativos.

La segunda es la teoría en uso, la que aplicaban habitualmente, es la que gobierna o condiciona la acción. Las conductas de los individuos son muy diversas, pero la teoría que utilizan para diseñar e implementar esas conductas no varía.

Las organizaciones son estructuras conformadas por personas, que deben orientar sus esfuerzos al logro y alcance de la misión y visión de la organización y que como señalan Argyris y Shön (1974), tiene valores y principios rectores que orientan su accionar dentro la misma, el cual puede estar en correspondencia o no con la misión y visión de la organización dando entrada a la denominada teoría expuesta y teoría en uso, que son las teorías de acción.

Con relación a este aspecto, Roman (1997) indica en el caso de las instituciones de educación universitaria venezolanas se dan dos tipos de categorías de comportamientos: una orientada a logros orientados y coherentes con la misión universitaria, lo cual es pertinente y legar, y otra orientada a logros personales y grupales divergentes con la misión y la legalidad.

En ambos casos los comportamientos resultan de procesos complejos en los que interactúan diversos elementos, algunos desde el exterior y otros desde el interior de la institución universitaria, que confirman la teoría de acción de Argyris y Shön.

Como señala Argyris (1999), el aprendizaje organizacional se da cuando se detecta y se corrige un error, siendo éste cualquier discordancia entre lo que se quiere que produzca una acción y lo que sucede en realidad cuando se implementa esa acción. Es una discordancia entre las intenciones y los resultados.

Asimismo, indica que hay por lo menos dos tipos de aprendizaje de las organizaciones: Uno se dirige a modificar las rutinas organizativas, es incremental y adaptativo. El segundo hace centro en las prácticas que conducen a la creación de un nuevo marco de aprendizaje y nuevos hábitos.

Cabe destacar que los aspectos relevantes del modelo I, son la disposición implícita a ganar (y para evitar la vergüenza), la estrategia de acción principal mira hacia el diseño y manejo del entorno sin participación de otras personas, además de la protección unilateral de uno mismo y los demás.

Como tal, el modelo I puede conducir al establecimiento de rutinas defensivas a menudo profundamente arraigadas, no acorde con el favorecimiento del potencial de crecimiento y afectando en gran medida el aprendizaje organizacional.

Argyris (1999) busca mover a la gente de un modelo I, a una orientación Modelo II que promueve el aprendizaje de doble bucle. Los aspectos relevantes del Modelo II incluyen la posibilidad de recurrir a datos de buena calidad y para hacer inferencias.

Parece que incluya las opiniones y experiencias de los participantes en lugar de tratar de imponer una visión de la situación. Las teorías deben ser explícitas y prueba, las posiciones deben ser motivadas y abiertas a la exploración por otros.

El Modelo II, pueden ayudar a las organizaciones a superar los sistemas que limitan el

aprendizaje, especialmente las rutinas defensivas. Las metas de la investigación participativa son demostrar la existencia de pautas de causalidad y cambiar las causas y las pautas a través del uso del Modelo II.

Subyace a esta estrategia el concepto de causalidad de diseño. La premisa es que las pautas son creadas por los diseños que los seres humanos tienen en sus mentes y por los diseños incorporados a las pautas, una vez que éstas están funcionando.

Consideraciones finales

En atención a los argumentos, se requiere que las instituciones de educación inicien un proceso de cambio que incluya necesariamente un cambio de paradigma en la gerencia institucional y que oriente el comportamiento de sus miembros a una concepción de visión compartida que permita el alcance de una gestión de calidad, y que se vea traducida a su vez en la formación de ciudadanos con una profunda visión humanista de la sociedad, donde valores como: el respeto, la igualdad, la paz, la solidaridad, la justicia, el dialogo, sean la guía para que puedan desarrollar una práctica ciudadana con respeto por la diversidad, tolerancia a las diferencias, solidaridad hacia sus congéneres y a una aspiración al buen vivir.

En este sentido como indica Morales (2014), es necesario que las instituciones educativas inicien un proceso de cambio institucional para estar en sintonía con los cambios que han originado esta nueva época. El cambio en cuestión se percibe como una búsqueda de un equilibrio entre la coherencia interna y la correspondencia con lo que demanda el contexto.

Ante este escenario, es pertinente considerar el proceso de compartir la visión con los empleados de la organización en el caso de la presente ponencia de las instituciones educativas, como un factor que se debe cumplir en función de los principios fundamentales de una gestión de calidad, ya que ambos se fundamentan en el compromiso del personal que labora en un organismo o institución con el mejoramiento continuo de los procesos, y esto sólo es posible, si los mismos se sienten identificados con la visión que desea alcanzar la organización y dirigen todos sus esfuerzos a la satisfacción de los actores sociales, quienes gobiernan todos los indicadores importantes del proceso educativo.

Referencias

- Argyris, Ch. (1999). Conocimiento para la acción. Barcelona: Ediciones Granica.
- Argyris, Ch. y Schön D. (1974). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective C.A. Chicago: The Dryden Press.
- Cedeño (2013). Calidad de la Educación Superior en Venezuela. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.
- Edwards (1991). El Concepto de Calidad de la Educación. Chile. UNESCO/OLREAC.
- Hermoso, C. 2009. Balanced Score Card. Ventajas y desventajas del B. [Documento en

línea]. Disponible en: . [Consulta: Mayo 15, 2015].

- Kaplan y Norton (2000). El Cuadro de Mando Integral. (4ta ed.) Madrid: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Lepeley (2001). Gestión y Calidad en Educación, Un modelo de evaluación. México: McGraw-Hill Interamericana.
- López (1997). La Gestión de Calidad en Educación. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.
- Morales (2014). La responsabilidad social, una vinculación de la universidad con el entorno socioproductivo. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.
- Poggioli (1998, Diciembre). “Dimensiones e Indicadores de la Calidad Institucional en Educación Superior: Principios, Modelos y Límites”. Análisis.4 (5). pp. 55 – 71. Caracas. Venezuela
- Rodríguez (1994, Agosto). “Criterios de análisis de la calidad en el sistema escolar y sus dimensiones”. Revista Iberoamericana de Educación. (5). pp. 45 – 66.
- Román (1997). Teoría sobre el comportamiento organizacional en la Educación Superior. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”.
- Senge, P. (1995). La Quinta Disciplina en la Práctica. (5ta Ed). México: Editorial Granica.
- UNESCO (1995). Calidad Educativa en la Formación de los Estudiantes.