



Gonzalo Arboleda Palacio

PH.D. Presidente de la fundación Colombia Excelente. Partner EFQM. Máster en Educación en la Universidad Estatal de Missouri, Estados Unidos PH.D en Economía Aplicada a la Educación. Ha sido Gerente General de Editorial Santillana, Presidente de la Cámara Colombiana del Libro, Director de Icetex Antioquia, Subdirector Nacional de Icetex y Secretario General del Ministerio de Educación, entre otros importantes cargos en el Sector Educativo. Se ha dedicado a la teoría y práctica del Management.

El rector del colegio: Líder de la transformación para la productividad y la sostenibilidad

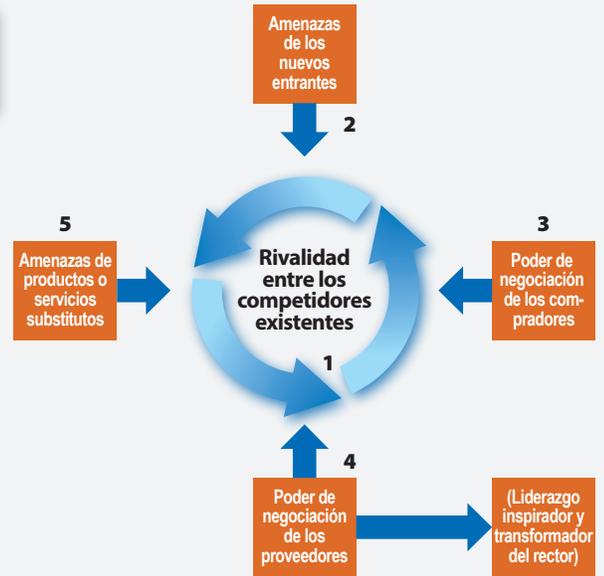
Marco referencial

La fuerza competitiva más importante para que un colegio pueda enfrentar un futuro brillante en todos sus cometidos, lo constituye el **liderazgo** de la persona a cargo de la dirección de la institución y de las personas en posiciones clave de la misma. Esa persona, el rector, tiene que ser un ser humano con actitudes, valores, ética e integridad a toda prueba, y con las habilidades y competencias requeridas para desempeñar una tarea de tal trascendencia como es la dirección de una institución tan compleja y de tan altos niveles de dificultad para su manejo, como es una institución educativa.

El rector es el líder indiscutible de toda la organización y, en esta condición, es la persona que tiene que ser capaz de ejercer un liderazgo transformador, inspirador y realizador, signado por los más altos estándares tanto éticos como morales y los niveles de logro más altos posibles, de tal suerte que toda la institución se distinga por su calidad y excelencia y contribuya al bienestar de sus alumnos y todos sus demás grupos de interés.

Michael E. Porter, escribió hace a algunos años, un artículo en Harvard Business Review que tituló “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” en el que analiza certeramente las fuentes del éxito de una organización al enfrentarse a la competencia que permanentemente amenaza la productividad y competitividad de una organización y su existencia misma.

En la gráfica siguiente se muestran esas cinco fuerzas en forma original y con un cambio en una de ellas, creemos que aplican muy bien al sector educativo.



Todas las fuerzas expresadas por Porter pueden aplicarse al mundo de la educación con una pequeña duda de mi parte respecto a la cuarta. Por tanto, ésta la he remplazado por *El Liderazgo inspirador y transformador del Rector*.

Porter trae como colofón, para demostrar el impacto de esas cinco fuerzas, la siguiente aseveración: “Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elabora una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques”.

Por tanto el rector-líder tendrá que ser consciente de las fuerzas que provienen del entorno para analizarlas y disponer lo necesario para que la institución que lidera las enfrente adecuadamente.

Hay organizaciones que se duermen en sus laureles y piensan que la bonanza de hoy será permanente. Se escuchan rectores que dicen que todo lo anterior no los afecta pues hoy todo está en marcha, sin tropiezos serios que amenacen la institución.

Disponible en PDF



<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-9/articles/12>

El mero hecho de decir o pensar así, en privado o en público, genera muchos problemas pero aquí solo se menciona el que los miembros de la organización pueden creerse esa idea y bajar la guardia entrando en zonas de confort y complacencia que, a la postre, son un riesgo institucional.

El gran cometido del rector-líder será entender el contexto para diseñar el rumbo institucional. Para ello, tendrá que acometer cuatro aspectos específicos:

Conocimientos y habilidades del rector

1. Conocerse a sí mismo.
2. Conocer el mundo globalizado y complejo del ayer, del hoy y del mañana.
3. Conocer el país en todos sus aspectos, económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales.
4. Conocer su propia institución, con su pasado y presente y ser capaz de prospectar su futuro promisorio y sostenible.

A continuación se presenta una breve descripción de estos cuatro aspectos y actuaciones del rector que en adelante se denomina rector-líder para distinguirlo del rector como simple administrador de la Institución. Un colegio que pretenda sobresalir y caracterizarse como una organización de calidad y excelencia deberá tener un rector-líder para que la conduzca a futuros posibles.

1. Conocerse a sí mismo

Este es un tema que ha inquietado al género humano desde la alborada de los siglos. El ser humano, en el silencio del recogimiento o dentro del ruido del caos urbano diario, está permanentemente rumiando pensamientos que van y vienen en la conciencia de cada individuo y van transformando su propio ser por las conductas y comportamientos gene-

rados y no siempre explicados por la persona misma y por los que lo rodean.

En el oráculo de Delfos en Grecia, estaba grabada una inscripción que decía: *Nosce te Ipsum*, concóctete a ti mismo, que ha sido tomada por la humanidad como recordatorio de la importancia de conocerse a sí mismo para poder actuar de manera congruente.

Ese conocimiento de sí mismo debe partir desde lo más simple hasta lo más complejo de la persona; esto es, desde lo material y fisiológico de nuestro propio cuerpo, hasta llegar al plano mental y de la conciencia. El conocerse a sí mismo parte de una autoevaluación de su interior y de su exterior. Mucho nos enfocamos en lo externo porque está expuesto a la percepción de los demás pero a menudo dejamos de lado nuestro interior conocido solo por nosotros, aunque es, desde aquí, desde donde se explica la conducta de un individuo de forma más certera.

El rector-líder deberá conocerse a sí mismo no solo desde lo competencial o disciplinar sino, y más importante, desde lo psicosocial y espiritual, de tal modo que haya armonía y correlación entre las manifestaciones externas y lo que realmente es en su vida interior.

Con base en el autoconocimiento logrado con la introspección, el rector puede con mayor posibilidad de éxito, cumplir a cabalidad el papel de conductor e inspirador de quienes lo acompañan en la búsqueda de los fines últimos de la institución.

Teniendo como pilar fundacional el conocimiento de su propio Yo, el rector-líder, para ser exitoso en la gestión del colegio, deberá haber desarrollado un bagaje amplio del corpus conceptual y operativo del arte de la gestión de organizaciones y ello implica, por lo menos, haber desarrollado, las siguientes habilidades para desempeñarse como cabeza de la institución. La habilidad conceptual para captar el nivel de complejidad de relaciones e interrelaciones del colegio y cómo responde al medio ambiente social, político, educativo, ecológico, tecnológico y normativo donde opera.

El rector es el líder indiscutible de toda la organización y, en esta condición, es la persona que tiene que ser capaz de ejercer un liderazgo transformador, inspirador y realizador, signado por los más altos estándares tanto éticos como morales y los niveles de logro más altos posibles...

El rector-líder deberá conocerse a sí mismo no solo desde lo competencial o disciplinar sino, y más importante, desde lo psicosocial y espiritual, de tal modo que haya armonía y correlación entre las manifestaciones externas y lo que realmente es en su vida interior.

La habilidad humana, para poderse relacionar con todas las personas internas y externas a la institución. Deberá entender la compleja teología de los seres humanos y aglutinar mentes y voluntades de los colaboradores, motivándolos para lograr las metas y objetivos propuestos.

La habilidad técnica, para aprovechar y aplicar conocimientos, experiencias, técnicas, procesos y procedimientos a fin de optimizar la cadena de valor en la formación de los estudiantes y en la comunicación con los grupos de interés.

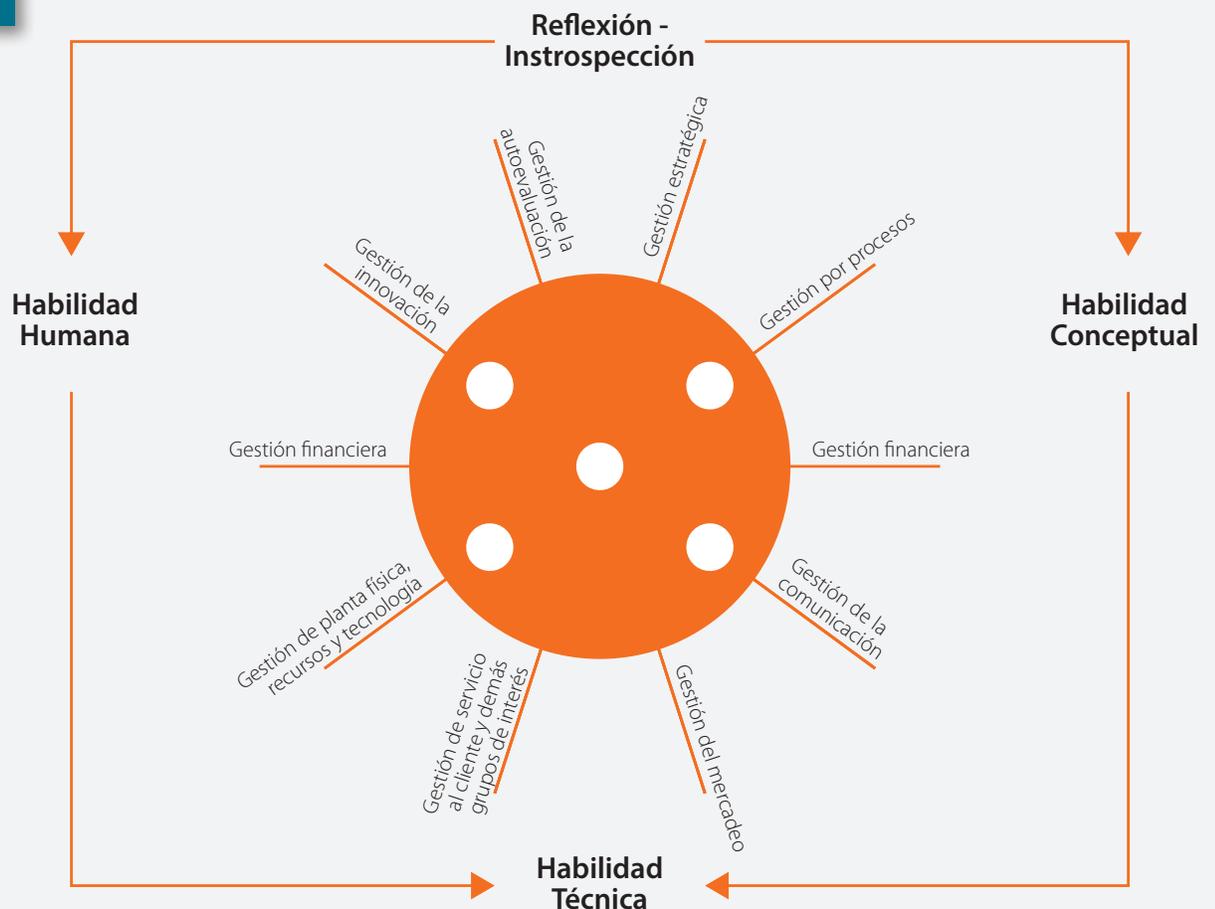
Es crucial saber de la disciplina de la educación y desarrollar competencias específicas para gestionar la organización. Entre esas competencias de gestión, deberá poner atención a las siguientes:

para diseñar acciones de mejora permanentes, a fin de optimizar su capacidad de liderazgo para conducir la organización hacia su fin.

Esas habilidades y competencias deberán socializarse y formar en ellas a todo el personal de los diferentes subsistemas constitutivos de la institución y según su responsabilidad para lograr la eficiencia, eficacia y productividad, necesarias para aspirar a llegar a ser una organización excelente.

Si predicamos la necesidad del liderazgo del rector, debemos expresar qué entendemos cuando hablamos de liderazgo:

Liderar es saber influenciar el comportamiento de los colaboradores y personal relacionado con la institución, en forma positiva,



El rector-líder tendrá que autoevaluarse permanentemente frente a cada una de estas habilidades y determinar sus fortalezas y debilidades

para lograr las metas, los objetivos, los sueños y las esperanzas de los colaboradores y de la organización.

Para su éxito, el líder, al ejercer el liderazgo, tiene en cuenta el interior de su organización y el entorno en donde se encuentra inmersa, así como el entorno mundial.

Esta definición de liderazgo va mucho más allá del concepto de administración que esencialmente apunta a arbitrar y asignar recursos para el logro de objetivos. Como dice Kast y Rosenzweig: La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos... y dentro de este proceso se pueden distinguir cuatro elementos básicos:

Dirección hacia objetivos, a través de la gente, mediante técnicas, y dentro de la organización. Para eso es necesario conocer y desarrollar las cuatro funciones de la administración que se conocen como el proceso administrativo:

La función de planeación,
La función de organización,
La función de dirección,
La función de control.

Para su éxito, el líder, al ejercer el liderazgo, tiene en cuenta el interior de su organización y el entorno en donde se encuentra inmersa, así como el entorno mundial.

Cuando el rector actúa como administrador está más centrado en que él y todos sus colaboradores cumplan la función *per se*, muchas veces en perjuicio de los resultados. Por eso, un tanto peyorativamente, se les conoce como funcionarios cuyo objetivo es cumplir la función, no importando si se logran o no resultados para satisfacer necesidades y expectativas de los colectivos que se relacionan con la institución.

2. Conocer el mundo

Para entender el mundo de hoy y del futuro, el rector-líder deberá escrutar y analizar cómo la humanidad ha recorrido el camino de la transformación y de los cambios acelerados.

Hay trazos históricos que muestran la génesis del género humano y del mundo, que con su esfuerzo e inventiva, ha venido y seguirá construyendo siempre en la búsqueda del bienestar.

En efecto, el trasegar histórico y de desarrollo humano arranca cuando el ser humano se levanta sobre sus dos pies, inventa el fuego, inicia la revolución de la palabra para identificar las cosas, plasma la palabra en caracteres escritos, deja de ser nómada y recolector y se asienta en comunidades que inventan la agricultura y la ganadería, la división del trabajo para mejorar la productividad y con la administración racionaliza los recursos de producción para llegar, a lo largo de los siglos, a la revolución industrial que transforma la producción manual en producción industrial. Últimamente se ha llegado a la gran transformación de la información y del conocimiento generando un proceso de cambio tan profundo que ha modificado radicalmente el comportamiento de la humanidad. El género humano ha ido de revolución en revolución para mejorar su recorrido vital en la tierra.

Si tomamos la era cristiana y la convertimos en generaciones de 25 años de duración, tenemos que han pasado 80 generaciones y que los grandes hitos de la historia, eventos, descubrimientos, mejoras, innovaciones y transformaciones han ocurrido en el transcurso de las 8 últimas generaciones. Pero los eventos de cambio más centrales se han producido durante las últimas cuatro generaciones. No obstante, el mundo actual se ha transformado en las dos últimas generaciones tras la culminación de la segunda guerra mundial y la aparición de una gran revolución cultural.

Esta última aseveración se sustenta al constatar los eventos más significativos ocu-

Para entender el mundo de hoy y del futuro, el rector-líder deberá escrutar y analizar cómo la humanidad ha recorrido el camino de la transformación y de los cambios acelerados.

Mundo Bipolar	1950	Crisis del petróleo	1973
El Spútnik Ruso	1959	Caída del Muro de Berlín	1989
Revolución cubana	1959	Creación de la World Wide Web, (www)	1990
Revolución cultural	1960	Disolución de la Unión Soviética	1991
Guerra de Vietnam	1960	Creación de la Zona Euro	1992
Jornadas de Mayo	1968	La Primavera árabe	2010
La conquista de la Luna	1969	Ataque a las torres gemelas en New York	2011
Conformación de la Internet	1960 - 1995	Movimiento de los indignados y su protesta social	2011

rridos durante estas dos generaciones, los últimos 50 años.

Estos hechos, para bien o para mal, han cambiado la conducta del mundo en los aspectos políticos, económicos, sociales, culturales y medio ambientales y, de contera, han conformado nuevas maneras de administración, gestión y liderazgo mundiales.

El rector-líder tiene que saber interpretar estos fenómenos para ser eficaz y contribuir a la sostenibilidad del colegio.

Muchas instituciones educativas están siendo gestionadas como si el mundo fuera el mismo de decenios o centurias pasados y por eso desempeñan una pobre tarea de enseñar algo sin mayor impacto y por tanto sin trascendencia alguna en el mejoramiento de sus alumnos para que puedan enfrentar el mundo globalizado en el que deberán desempeñarse, en los aspectos laborales y sociales, en el inmediato futuro.

3. Conocer el país

El rector-líder debe poseer una cultura general acerca de los orígenes y acontecimientos más cruciales del país, en particular:

- El rector-líder tiene que conocer la historia del país y sus principios fundantes.
- Deberá conocer la constitución política y las leyes que lo rigen.
- Especial atención deberá prestar al desarrollo económico, social y político en que se enmarca el país.

- Sabrá de los grupos poblacionales, de su geografía y de las regiones.
- Tendrá siempre presentes los símbolos de la nacionalidad.
- Deberá adentrarse en el desarrollo educativo, su estructura, funciones, retos, dificultades.
- Sabrá de la cultura, del desarrollo científico, técnico y tecnológico.
- Estará interesado y activo en los sueños y esperanzas de construir un país en paz, en justicia, en equidad, en donde todos los colombianos puedan realizarse.

4. Conocer el colegio

El rector-líder, para el éxito en su gestión, deberá conocer profundamente la historia pasada y reciente de la institución educativa para poderla prospectar hacia **estados** de desarrollo acordes con las características del mundo y las tendencias hacia donde pueda irse orientando.

Eso indica que el líder tendrá que estar siempre en modo análisis y reflexión en torno a la institución y para ello deberá ser minucioso en saber acerca de:

- La historia, la filosofía y la cultura de la institución.
- Cuáles son los grupos de interés, con sus necesidades y expectativas.
- Cuál es la visión, misión, principios, valores y su correspondiente explicación de por

El rector-líder, para el éxito en su gestión, deberá conocer profundamente la historia pasada y reciente de la institución educativa para poderla prospectar hacia estados de desarrollo acordes con las características del mundo y las tendencias hacia donde pueda irse orientando.

qué fueron escogidos y materializados de esa forma.

- Cómo es el direccionamiento estratégico y operativo del colegio.
- Deberá conocer su colegio en el contexto económico y social que lo rodea para discutir cómo lo orienta hacia el éxito.
- Deberá conocer el sector y la competencia pues de otra manera no podrá cumplir con sus metas y objetivos.

La tarea del rector-líder

1. Crear una visión consensuada y compartida

En el contexto anterior, se puede concluir que la tarea del rector-líder es bien compleja y por eso deberá estar en permanente análisis y reflexión. De modo indicativo y no conclusivo, se presenta a continuación el alcance y profundidad de la tarea del rector-líder.

- El rector-líder debe diseñar nuevos rumbos a la institución para enfrentar la competencia y, el nuevo rumbo escogido, deberá traducirse en una visión clara y compartida.
- El rector-líder deberá diseñar una estrategia adecuada para desarrollar la misión y a través de esa estrategia, lograr el alcance de la visión a que aspira la institución.
- El rector-líder deberá ser capaz de conocer y entender a todos los grupos de interés de la institución y diseñar políticas que conlleven a satisfacer sus necesidades y expectativas para lograr los resultados a que todos ellos aspiran.
- El rector-líder deberá tener el conocimiento indispensable para desarrollar la misión y los procesos requeridos para orientar la institución por el camino apro-

piado que la conduzca hacia su visión como punto de llegada o de aspiración suprema.

- El rector-líder deberá rodearse de personas talentosas y comprometidas para, compartir con ellas la visión y ejecutar la misión que materializa la aspiración última de la institución.
- El rector-líder velará para que personas, recursos, estrategia, procesos, procedimientos, mediciones y sistemas se gestionen eficientemente para materializar la visión.
- El rector-líder analiza permanentemente la cultura del colegio y diseña estrategias para que dicha cultura se mantenga dinámica y con síntomas de salud organizacional.
- El rector-líder deberá formar y capacitar permanentemente a las personas y a los equipos de trabajo en los temas estratégicos para lograr los resultados organizacionales, sin olvidar temas de desarrollo personal, motivacional, innovación y creatividad.

2. Estudiar la presión por el cambio y los nuevos modelos de gestión

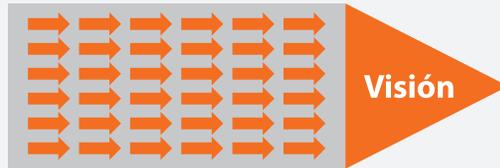
El mundo está signado por la velocidad del cambio, por la alta volatilidad, por la incertidumbre, por la complejidad y la ambigüedad.



Estas son fuerzas motoras y transformadoras que es necesario tener en cuenta al momento de dirigir una organización y conseguir sus resultados.

3. Alinear hacia la visión

SÍ: Alineado



NO: Costal de anzuelos



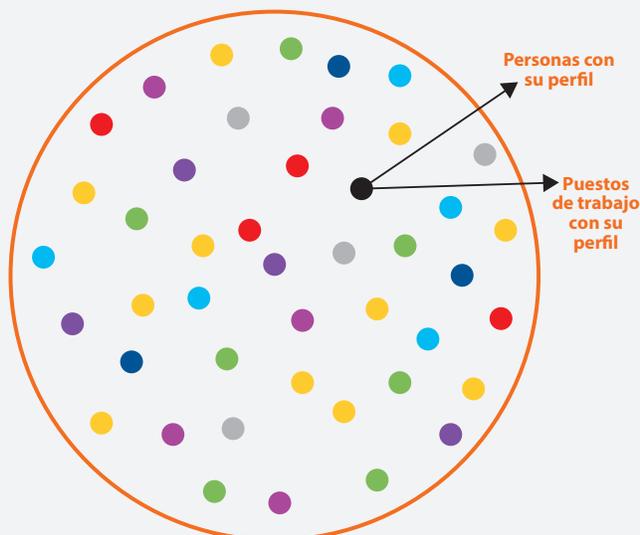
4. Constituir equipos de trabajo

El rector-líder es el responsable de conseguir el mejor personal para la institución y hacer del trabajo en equipo la fórmula para la eficiencia.

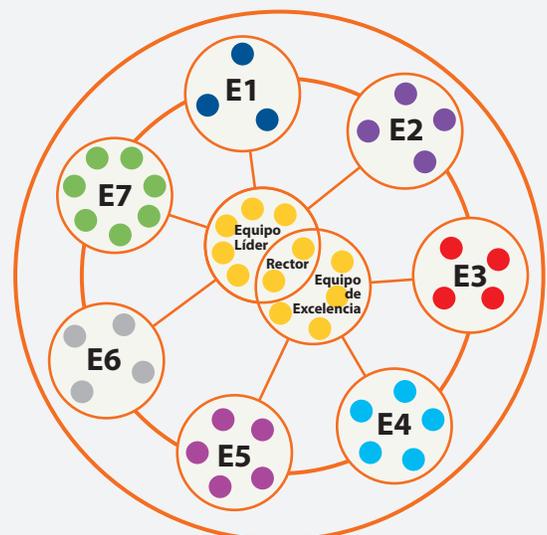
Estos equipos debidamente gestionados por el rector-líder se convertirán en los transformadores de la organización.

- Los equipos de trabajo bien gestionados son las células constitutivas de la institución.
- Los equipos de trabajo en constante interacción para el cumplimiento de la misión y la visión generan el talento que requerirá la institución para trascender y acoplarse en el mundo globalizado y complejo donde opera.
- Saber liderar los equipos de trabajo en conjunto y a nivel de cada uno de ellos, es el secreto para lograr el éxito de la institución materializado en resultados concretos.
- Saber motivar y comunicarse eficazmente con y entre los equipos de trabajo produce una institución sana y exitosa.
- A mayor número de equipos de trabajo que operan eficazmente, mayor será el éxito y la productividad de la institución.
- Los equipos debidamente empoderados por el líder son más eficientes en la solución de problemas pues están cerca del lugar donde se producen.
- Cuando el rector-líder comparte con los equipos de trabajo la función del liderazgo, estos logran mayor madurez, confianza en

LAS PERSONAS CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN



LOS EQUIPOS DE TRABAJO TRANSFORMAN LA ORGANIZACIÓN



su actuación y se convierten en equipos de alto rendimiento por su constante efectividad.

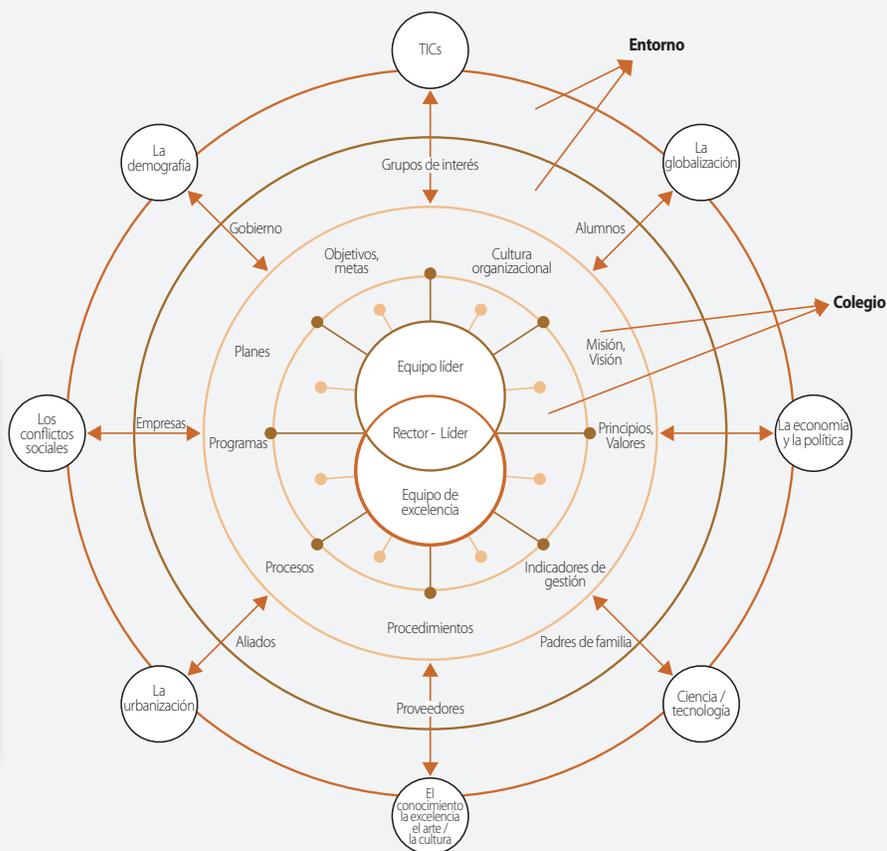
- El rector-líder, para ser eficaz en la gestión de equipos de trabajo, deberá desplegar un liderazgo flexible, abierto al cambio, al compromiso, a la delegación, a la confianza, al respeto de dichos equipos y de cada una de las personas.

Cuando el rector-líder comparte con los equipos de trabajo la función del liderazgo, estos logran mayor madurez, confianza en su actuación y se convierten en equipos de alto rendimiento por su constante efectividad.

5. Relacionar el colegio con el entorno y gestión del cambio

- El rector-líder deberá ser capaz de entender y responder a los altos niveles de complejidad del mundo actual para adecuar la institución a dicha complejidad y a los cambios permanentes que la generan.
- El rector-líder deberá gestionar el cambio en la institución para que esta responda a los requerimientos de este nuevo mundo generado por las grandes revoluciones que periódicamente transforman el devenir histórico de la humanidad y sus consecuentes formas de enfrentar la manera de vivir el diario discurrir de este mundo en constante cambio y signado por una competencia feroz.
- El rector-líder tiene su mirada puesta en el futuro y hace todo lo indispensable para que la institución se prospecte hacia dicho futuro como estrategia de transformación permanente.

Interacción de la organización con el entorno



6. Pensar, reflexionar y escuchar

Con base en el conocimiento de sí mismo, del mundo globalizado, del país y de la institución, el rector-líder podrá realizar y perfeccionar su capacidad de pensar, reflexionar y escuchar para cumplir el papel de conductor e inspirador de quienes lo acompañan en la búsqueda de los fines últimos de la institución, de su permanencia y sostenibilidad. De esta manera, el futuro podrá ser más brillante y promisorio.

7. La ejecución de la estrategia.

La misión soñada hay que concretarla y volverla realidad por medio de una ejecución acertada. El rector-líder es una persona de acción.

El rector-líder no solo tiene que establecer la visión sino que tiene que diseñar la estrategia para lograrla. El diseño de la estrategia ter-



mina en su ejecución, de otro modo todo se quedará en buenas intenciones. El rector-líder tiene que hacer un seguimiento estricto para cerciorarse de que todos los colaboradores, en todos los subsistemas de la organización están ejecutando lo que les corresponde y están logrando los resultados parciales de tal suerte que en el agregado se logre el resultado final deseado.

El rector-líder deberá conjugar permanentemente el verbo ejecutar pues es en este rol de ejecutor y realizador en donde el rector-líder se prueba a sí mismo y frente a los grupos de interés del colegio.

Larry Bossidy y Ram Charan en su libro *El arte de la ejecución en los negocios* ha escrito que “El liderazgo que carece de la disciplina

de ejecución está incompleto y no es efectivo. Sin la capacidad para ejecutar, todos los demás atributos del liderazgo se tornan huecos”.

Conclusión

- La excelencia en educación se puede lograr si se cuenta con un rector-líder, un equipo directivo que acompañe en el liderazgo y con un número de equipos trabajo que se encarguen de ejecutar y realizar las buenas ideas para formar seres felices.
- El liderazgo del rector es la variable indispensable para que el colegio sea eficiente, eficaz, competitivo y pueda prospectar su futuro de manera certera.

BIBLIOGRAFÍA

Porter, Michael E. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, 2008.

Kast, Freemont E. y Rosenzweig, James E. *Administración en las organizaciones, un enfoque de sistemas*. Mc Graw Hill, México, 1979.

Bossidy, Loary y Charan, Ram. *El arte de la ejecución en los negocios*. Editorial Aguilar, Bogotá, 2014.

Chopra, Deepak. *El alma del liderazgo*. Santillana, Ediciones generales. Bogotá, 2011.

►► *El rector-líder deberá conjugar permanentemente el verbo ejecutar pues es en este rol de ejecutor y realizador en donde el rector-líder se prueba a sí mismo y frente a los grupos de interés del colegio.*