en que se conocen bien los fines del centro educativo, que se supone hace suyos cada cual cuando lo elige. Por lo tanto, para que se cumpla la primera condición es esencial manifestar abiertamente lo que el centro educativo se propone ser y hacer.

La segunda condición es que los clientes señalen clara y llanamente las deficiencias que detecten. Pero la experiencia universal demuestra que la claridad y la llaneza al manifestar lo negativo se fundamentan en la confianza, y que ésta no se otorga "porque sí", sino en función de la actitud del receptor. Por lo tanto, el cumplimiento de esta segunda condición depende de las tres siguientes:

Primera: que los directivos y los profesores sean receptivos, y agradezcan positivamente las críticas fundadas de los destinatarios de su acción. Segunda: que no tengan miedo a cambiar lo que necesite ser cambiado: ni "reglas del juego", ni comportamientos personales. Tercera: que lo hagan diligentemente, sin esperar a que se enconen los problemas; pues en caso de que prestaran oídos sordos a las críticas fundadas (voice), sería abusivo que pidieran lealtad (loyalty) para evitar las deserciones (exit).

5. HUETE, O EL ÉXITO DE LAS "EMPRESAS DE SERVICIOS"

Voy a referirme brevemente a una última propuesta, fundada en lo que Huete concluye de un profundo análisis de las causas del éxito de toda una serie de "empresas de servicios" exitosas. Porque como los centros educativos son también empresas de servicios, las conclusiones de Huete podrían aplicárseles.

Pues bien: según él, las causas del éxito son dos: la calidad de los empleados, y un estilo de mando que impulsa su iniciativa y aprovecha al máximo sus potencialidades.

En nuestro caso, los empleados son los profesores. Y ¿qué es lo que da calidad a un profesor? Que logra motivar, y que sabe guiar a los alumnos, una vez motivados.

Motivar, porque -como ya dije- el alumno es el único protagonista posible de su propio avance; y avanzar le exige esfuerzo; y el esfuerzo no se pone en juego "porque sí". Pero motivar a los alumnos no es tarea al alcance de cualquiera. Si le echáramos una ojeada a nuestros años escolares, probablemente nos sobrarían dedos en las manos para contar los profesores que lograron motivarnos de verdad, es decir: por

razones positivas, limitando el castigo a lo estrictamente indispensable.

Y es que la capacidad de motivar requiere muchas cosas, que no abundan: entusiasmo por el área del saber que uno cultiva; imaginación para mostrar cómo y a qué se aplica ese saber; claridad de exposición; habilidad de formular preguntas incitantes, que muevan a pensar; - etc., etc..

Y, a su vez, la capacidad de guiar es menos abundante todavía. Ante todo, porque nadie presta oídos a cualquiera: deposita su confianza tan sólo en quienes tienen a sus ojos autoridad moral. Pero la autoridad moral se gana a pulso, día a día, con un modo de ser y de actuar que transparenten afecto y madurez. Afecto y madurez, a un tiempo y en simbiosis. Porque sin madurez, el afecto no guía, e incluso degenera fácilmente en carantoña artificial y tonta, en sonrisita insulsa que es muchas veces reflejo de inseguridades que no logra ocultar. Y sin afecto, la madurez distancia; genera quizás admiración, pero no atrae, ni mueve a confianza.

Pero, además, para poder guiar se necesita un "norte". Y no un norte cualquiera, sino todo un sistema de valores que, sólo cuando el profesor encarna en su ser y en su conducta, pueden servir realmente para conducir a los alumnos por vías de mejora como hombres.

Por todo ello escasean de tal modo los profesores de auténtica valía, es decir: los capaces de llegar al fondo del alma de los estudiantes y hacer que cada uno saque de ella lo mejor que tiene. Un profesor de calidad no es un simple "instructor", que "explica y examina". Eso podría hacerlo cualquiera con medianas dotes. Pero la capacidad de educar de verdad, de motivar y guiar, no se recibe con el título académico como si fuera el lazo que lo adorna. Requiere esfuerzo, y tiempo, y sencillez para reconocer las propias deficiencias sin revestirlas nunca con los oropeles del posible prestigio de la función que se ejerce; y conciencia clara de que no cabe permitirse el lujo de menoscabarlo a base de singularidades o de ligerezas; y determinación firmísima de rectificar continuamente todo lo que tenga que rectificar.

Por eso he dicho muchas veces que me gustaría llegar a merecer el que pudiera ponerse en mi epitafio simplemente esto: "Motivó y guió". No lo habría merecido, por ejemplo, aunque era un

"motivador" extraordinario, el profesor protagonista del "Club de los poetas muertos".

Pues bien. La batalla por la calidad de los educadores, esencial en cualquier centro, exigirá cada día más esfuerzo. Según se afirmaba en un reciente estudio de la OCDE, "asegurar el aprovisionamiento continuo de profesores de calidad será uno de los mayores retos educativos de los años noventa", porque "los buenos candidatos a la docencia son crecientemente escasos".

Pero el éxito de las "empresas de servicios" -sigo con Huete- depende también en gran medida del estilo de mando que la Dirección del centro adopte. Porque incide decisivamente tanto en la actitud y rendimiento de los profesores como en la satisfacción de las expectativas de la clientela.

En efecto, del modo como sean gobernados depende que los profesores se sientan: estimulados, o coartados; integrados en el centro, o asalariados pura y simplemente; confiados en la Dirección, o recelosos; impregnados de espíritu de equipo, o "francotiradores"; satisfechos, o deseosos de abandonar el campo cuanto antes..

Por otra parte, ninguna empresa de servicios puede tener éxito más que en la medida en que satisfaga las expectativas de sus clientes. Y lo que se espera de un centro educativo es que ayude a cada uno a desarrollar al máximo sus potencialidades. tal servicio resulta de todo punto inconciliable con las actitudes arrogantes, impropias de cualquiera que es y se sabe servidor; y con la conversión en "dogmas" de puntos de vista o de criterios que no lo son en modo alguno; y con la exculpación de deficiencias de todo punto inadmisibles en una empresa de servicios seria; y, en suma, con el olvido de hecho de las exigencias más elementales de la profesionalidad.

El objetivo fundamental -y el mayor logro- de un centro educativo que se ve a sí mismo como empresa de servicios es "servir". Y, para poder hacerlo, asegurar e incrementar continuamente la calidad de los docentes. Y, para esto, dirigirlos adecuadamente, promoviendo su iniciativa y aprovechando al máximo sus capacidades. Pues bien es cierto que un director rodeado de gente incompetente no tiene otro remedio que ser autoritario si quiere evitar un descalabro, no es menos cierto que el autoritarismo absorbente sería un funesto desperdi-

cio de recursos cuando los profesores tienen calidad o, al menos, el serio deseo de adquirirla.

Por eso no cabría en ellos un director que simplemente diera órdenes; o que, al modo de los viejos capitanes de navío, se encastillara en su despacho, ajeno a las preocupaciones personales de oficiales y marinería; o que, en fin, se hiciera ciego a la necesidad de corregir lo que no marcha, escudándose en prisas o -peor aún- en perfecciones institucionales tan sólo supuestas.

Los directivos de empresas de servicios exitosas, en fin saben perfectamente (y lo demuestran con su hechos) que gobernar consiste en: prever, planear, impulsar, revisar y corregir. Y aunque me espantaría la sola idea de "tecnocratizar" la dirección de un centro educativo, me parece indudable que -en los tiempos que corren- lo pondría en peligro el que sus directores se sintieran como investidos de "carismas" sustitutivos de saberes técnicos. De ser así, darían razón al aforismo: "Quien sabe, sabe; y quien no, jefe".

CONCLUSION

Acabo ya. Intencionadamente, dejé para el final agradecer esta oportunidad de haber pasado un rato con Vds. porque quería, antes de decir: gracias, recordarme a mí mismo lo difícil que es hacer lo que Vds. están haciendo ya para formar en serio a quienes pronto tendrán entre sus manos las riendas de la sociedad. Y quería, porque tan sólo haciéndolo podía agradecer, en todo lo que vale, su estimulante ejemplo de magnanimidad, esfuerzo generoso, y alegría fundada en el servicio que dota a la vida de sentido.

En el fondo, ésas son las claves de la eficacia educativa. En el fondo, hacia ellas apuntan las propuestas de cualquier especie, como han podido Vds. ver. Y reconforta encontrarse con gentes en el buen camino, dispuestas además -estoy seguro- a retomar el rumbo cada día, con la esperanza y brío de quienes lo estrenan diciéndose a sí mismos, como los hippies de hace veinte años (que también, ya lo ven, tenían algo que enseñarnos): "Today is the first day of the rest of my life", hoy es el primer día del resto de mi vida.

Nada más, Muchas gracias, de nuevo, por la atención prestada a mis palabras.

CAPILLA ALFONSINA
U. A. N. L.

Esta publicación deberá ser devuelta antes de la última fecha abajo indicada.

IFCC 636

Esta edición se terminó de imprimir el día 25 de enero de 1992.

Supervisión de Redacción: Profr. Héctor Hernández Ruiz.
Profr. Héctor Guerra Guerra.
Diseño de portada: Profr. Saúl Limón Orozco.
Mecanografía: Srita. Rosario Flores Gzz.
Impresión: Sr. Víctor Saucedo Orendain.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

LIC. MANUEL SILOS MARTINEZ
R E C T O R

DR. REYES TAMEZ GUERRA
SECRETARIO GENERAL

DR. RAMON G. GUAJARDO QUIROGA
SECRETARIO ACADEMICO

PROFR. Y LIC. GILBERTO R. VILLARREAL DE LA GARZA
D I R E C T O R