

EL MEJORAMIENTO DOCENTE COMO ESTRATEGIA PARA LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN

Faviola Vidrio Rodríguez

Profesora Investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

Este trabajo tiene como propósito proponer el mejoramiento docente como una herramienta para incidir en la formación de los administradores, atendiendo a los nuevos requerimientos del país que tienen que ver con el contexto socioeconómico y político internacional.

Se contrasta el nuevo perfil que el CENEVAL propone para el administrador con la propuesta educativa de la UAM-A, destacando que no existen diferencias sustantivas pero sí de carácter ideológico. A su vez, se revisa la problemática que incide en la formación de los estudiantes, el estado actual y la importancia de la labor del docente en el aula.

Finalmente se establece lo que puede entenderse como mejoramiento docente, los objetivos que debería responder un programa en este sentido y las acciones específicas que podrían integrarse en el caso particular de esta universidad.

Consideraciones en torno a la formación de administradores

Para hablar de la formación de profesionales en administración debemos considerar el ámbito socioeconómico en el cual se realiza la labor educativa de los centros de enseñanza a nivel superior.

Para nadie es ajeno que el milenio concluye con

una fuerte movilización internacional de los recursos humanos, económicos y tecnológicos de la mayoría de los países en aras de la globalización de los mercados y de la recomposición del poder político y económico en el ámbito mundial.

La forma y el grado en que cada nación participa en este proceso están permeados por el desarrollo presentado en las etapas previas a esta globalización; México, por ejemplo, con un gran rezago económico y tecnológico, con una planta productiva obsoleta, un sistema educativo deficiente, una legislación poco favorable, y el empobrecimiento creciente de la población, entre otras condiciones, se incorpora de manera tardía y como seguidor de las naciones desarrolladas que han iniciado este movimiento, obviamente con grandes debilidades y problemas.

La respuesta urgente a esta dinámica mundial ha orillado al Estado mexicano a emprender acciones de diferente índole para que las ventajas competitivas de otras naciones no constituyan peligros substanciales para nuestro país y construir las propias, las medidas tomadas se han centrado básicamente en el plano de la política económica buscando mejorar e incrementar la infraestructura, promover la inversión extranjera, adecuar el marco normativo de las diferentes actividades económicas no estratégicas, adelgazamiento del aparato gubernamental, etcétera.

Otros aspectos también han sido objeto de atención

por parte del gobierno mexicano, como por ejemplo la democratización del sistema político, el bienestar y paz sociales, la pobreza, el desempleo y por supuesto la educación.

Es preciso señalar que esta gran actividad gubernamental tiene metas concretas que apuntan a la modernización, la calidad y la competitividad internacional en todos los ámbitos de la vida nacional.¹

Bajo este panorama la educación tiene un papel estratégico, en la medida que el sistema educativo es generador del capital humano para la modernización, de tal suerte que al respecto se han tomado medidas tendientes a imprimir en todos los niveles de educación, eficiencia, calidad e incluso excelencia.²

Para el caso particular de la educación superior se ha constituido el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL) como un organismo encargado precisamente de evaluar la calidad profesional de los egresados universitarios de nuestro país, en el tenor de que estos profesionales cuenten con una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que respondan cabalmente a los nuevos requerimientos de México, en función del proceso de globalización imperante, obviamente desde la perspectiva gubernamental.

Al respecto se han establecido comisiones particulares para carreras afines, las que a su vez han generado perfiles de profesionistas de calidad, es decir: el deber ser del egresado, la meta final que deben pretender las instituciones de enseñanza superior en el proceso de formación que tienen encomendado.

Cabe señalar que a pesar de que formalmente no se constituye esta comisión como un órgano determinante de la política educativa, en los hechos, existen presiones reales para que las instituciones educativas emprendan acciones concretas para alcanzar el nivel de excelencia que se concreta en dichos perfiles.

Ahora tenemos en las manos la tarea de formar profesionales competitivos que apoyen plenamente, a través de su inserción en las organizaciones privadas, gubernamentales y de toda índole, la incorporación exitosa de México al proceso de globalización.

Para el caso particular de los profesionales en administración que nos ocupa, el perfil que la coordinación de los exámenes generales de calidad profesional para contaduría y administración propone, es el siguiente:

Actitudes

Personales

1. Crítica hacia la vida y hacia la profesión
2. Participación en el proceso de enseñanza-aprendizaje
3. Seguridad en sí mismo (autoestima)
4. Superación permanente (personal y profesional)
5. Prospectiva de la vida
6. Aprendizaje permanente
7. Iniciativa y emprendedora
8. Ética (personal y profesional)
9. Apertura al cambio

Sociales

10. Servicio a los demás
11. Compromiso y responsabilidad
12. Orgullo por la profesión y la nación
13. Fomento del bienestar social

Habilidades

Administrativas

1. Organizar y planear su trabajo hacia resultados
2. Tomar decisiones
3. Aplicar creativamente y con amplio criterio, en la práctica, los conocimientos teóricos adquiridos
4. Diseñar sistemas de información
5. Ejercer y delegar autoridad
6. Apoyarse en la informática para realizar sus funciones

Interpersonales

7. Dirigir un grupo
8. Negociar
9. Trabajar en equipo de manera disciplinada
10. Adaptarse al clima organizacional y a las nuevas tecnologías
11. Promover el cambio y el desarrollo social³

Este perfil que desde la burocracia educativa, es el

que mejor se ajusta a los nuevos requerimientos nacionales, acusa que el administrador de hoy y en adelante debe ser un profesional orientado a la acción, una persona capaz de conocer, comprender pero sobre todo, de incidir dinámicamente en la realidad imperante; ser un agente de cambio, desarrollo personal y social, crítica, participación, superación, iniciativa, apertura, adaptación; actitudes que así lo muestran.

Hay un elemento significativo: es de llamar la atención que el dominio teórico de la disciplina se incorpora desde la perspectiva de que este conocimiento es valioso, en la medida que el administrador pueda aplicarlo creativamente y con amplio criterio. Independientemente del acuerdo o desacuerdo que esta propuesta pueda generar en la comunidad académica, lo cierto es que se ha filtrado rápidamente en los objetivos de las instituciones que ofrecen esta carrera, entre ellas la UAM-A. Este hecho, que nos ha llevado a la ardua tarea de reformar el plan de estudios, no significa un cambio radical en cuanto a los objetivos terminales que el plan de 1977 establecería, a saber:

Objetivos generales:

- a) La formación de un universitario de ciencias sociales, capaz de comprender y criticar a la sociedad de su tiempo, así como de identificar los problemas económicos sociales y políticos del país.
- b) Un profesional de la administración profundamente informado de las áreas fundamentales del conocimiento económico-administrativo, capaz de influir en la transformación estructural de las

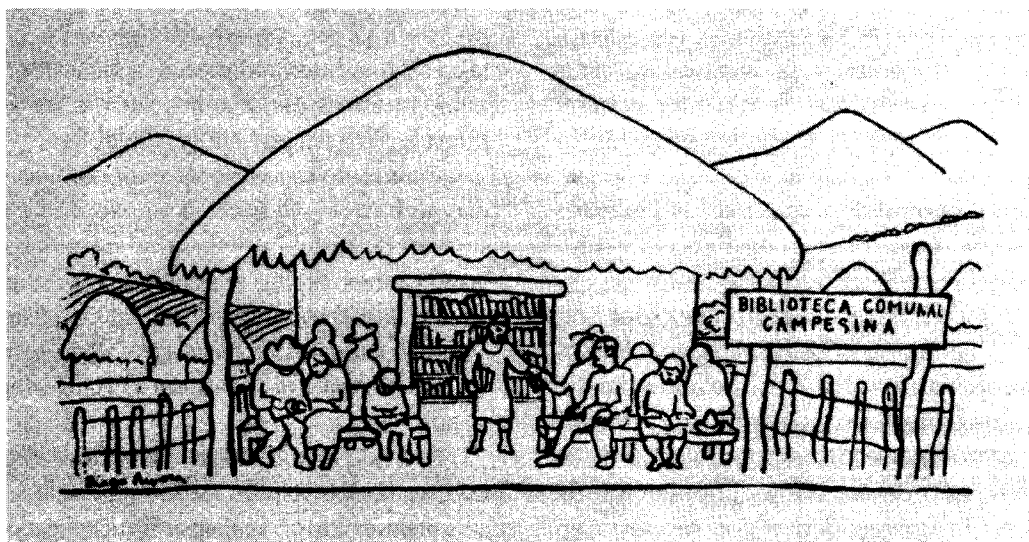
organizaciones a la vez que un administrador preparado con especial acento en algún segmento de la actividad económica, que la demanda nacional pueda incorporar al trabajo.

Esto es que el egresado será capaz de:

- Contribuir a la elevación del nivel de planificación y ejecución de la actividad económica
- Comprender las unidades administrativas como sistemas abiertos
- Reconocer las características particulares de las organizaciones para el diseño más adecuado de sus estructuras
- Identificar e investigar científicamente los problemas relativos a la gestión administrativa
- Instrumentar las tomas de decisiones involucradas en el proceso administrativo de las funciones afectadas, mediante el uso crítico de las técnicas de gestión
- Autorregenerar el conocimiento relativo a las disciplinas económico-administrativas

Asimismo podrá valorar:

- La disciplina administrativa como estrategia para el progreso social
- La actuación de los profesionales de las disciplinas económico-administrativas por su aportación y compromiso con las metas nacionales de desarrollo
- La necesidad de influir en la transformación de los estilos de participación en la gestión de la producción



- La necesidad de efectuar cambios sustanciales en la distribución de los beneficios derivados de las actividades económicas⁴

Como puede observarse, desde hace casi 20 años nuestra universidad ha estado comprometida con la formación de gente con espíritu de cambio, sentido crítico y compromiso social, sin embargo, la diferencia reside en la ideología que le da sustento a estos perfiles y que obviamente responde a momentos históricos totalmente diferentes, lo cual puede constituirse como la parte medular de la crítica a esta propuesta gubernamental (CENEVAL), y por lo tanto de la resistencia a adoptarla cabalmente. Esto forzosamente deberá discutirse en otro espacio, ya que es sumamente complejo y amplio hablar de posturas ideológicas.

Ya sea que la propia institución elabore una propuesta alternativa de lo que se espera de nuestro egresado de administración a partir de esta experiencia educativa de 20 años o que asuma que el perfil de CENEVAL, es el adecuado para las condiciones presentes y futuras: ¿cómo lograr la formación de este tipo de administrador?; ¿qué medidas habrán de tomarse para conseguirlo? La respuesta no es fácil dado que existe una problemática sumamente compleja que habrá de resolverse y cuyos elementos son de diversa índole y origen, de tal suerte que muchos de ellos no son controlables por parte de la institución.

Problemática relativa a la formación de profesionales en administración

Sin pretender hacer un análisis exhaustivo al respecto es conveniente (dado que estamos hablando de formación de profesionales) agrupar la problemática relativa en torno a los integrantes de este proceso, me refiero, a los alumnos, los docentes y la institución; estas apreciaciones por supuesto son de carácter general dado que no necesariamente se presentan en todos los individuos.

En el caso de los alumnos tenemos los antecedentes escolares, los estudiantes proceden de diversas instituciones que, si bien cubren los requerimientos de conocimientos mínimos para acceder al nivel superior, nos heredan en lo general una actitud pasiva y fundamentalmente receptiva ante el proceso de aprendizaje; es decir, los futuros profesionistas ingresan a la universidad sin tener del todo claro la responsabilidad de su propia formación; esto deriva en la continuación de esta pasividad en la universidad y por supuesto en

hábitos de estudio inadecuados respecto a lo que se espera de ellos: actitud crítica y analítica ante la disciplina, y en general ante el conocimiento. A su vez, esto se refleja en el desconocimiento puntual de la oferta de la UAM-A, es decir, del plan de estudios, sus objetivos, su lógica y estructura; incluso existen estudiantes que identifican al plan de estudios como el listado de materias a cursar.

La desinformación de la oferta a nivel superior así como la falta de iniciativa para conocerla redonda en una elección de carrera inadecuada; de pronto encontramos entre los futuros administradores a artistas, ingenieros, médicos u otro tipo de profesional en potencia tratando de adecuarse a la carrera elegida por error o azar.

Existen a su vez otras cuestiones que inciden en la formación, tal es el caso de la situación económica y afectiva de la familia del estudiante. Obviamente la crisis económica ha repercutido en el ingreso familiar y su distribución, de tal suerte que en muchos casos los estudiantes no cuentan con recursos suficientes para adquirir los materiales de trabajo mínimos; esto ha propiciado que sea creciente el número de quienes se ven obligados a emplearse y por lo tanto a distribuir su tiempo en ambas actividades; esto los convierte en estudiantes que trabajan o en trabajadores que estudian, según la prioridad que den a cada cosa.

No menos grave es, en ocasiones, el detrimento de las relaciones intrafamiliares, ya sea con los padres y hermanos o con cónyuges e hijos, que inciden en el ánimo del estudiante, incluso en el tiempo y lugar de estudio.

Adicionalmente, el lugar de vivienda y el estado de salud y nutrición también forman parte importante en los factores que inciden en la formación; largos tiempos de traslado, enfermedades serias o crónicas y la falta de una buena alimentación también se presentan entre nuestros estudiantes, en menor grado, por supuesto, pero no por ello soslayable.

Finalmente tenemos las expectativas que los alumnos se forman en torno a su propia formación, en el sentido de que la universidad debería propiciar estas condiciones; dichas expectativas apuntan al desarrollo social, afectivo, intelectual, ético, físico y técnico. Muchas veces estas expectativas no se ven cubiertas, lo que deriva en deserción o bajo rendimiento (ver cuadro 1).

En lo que respecta a la institución, el carácter público que la define permea la eficiencia y la calidad de su infraestructura, la disponibilidad de recursos finan-

EXPECTATIVAS DEL ALUMNO UNIVERSITARIO

	Desarrollo social	Desarrollo afectivo	Desarrollo intelectual
	1. Enriquecimiento de su cultura	1. Buena relación maestro alumno	1. Buenas carreras clásicas con imagen social (medicina, leyes, arquitectura); carreras de moda (comunicación, psicología, diseño gráfico, computación, etcétera)
	2. Canalización de aptitudes o inquietudes sociales y artísticas	2. Ambiente cordial propiciador de las relaciones interpersonales	2. Buenos maestros
	3. Estilos de comunicación	3. Incremento de la autoestima	3. Buenas instalaciones y equipamiento
	4. Conocimiento de la política	4. Orientación	4. Libros accesibles (biblioteca y librería)
	5. Espacios propios	5. Reforzamiento de la identidad individual	
	6. Relaciones humanas	6. Manejo de conflicto	
Egresado nivel medio vida universitaria	→		
			Relaciones sociales Ubicación social Trabajo Remuneración Autosuficiencia
	Desarrollo ético	Desarrollo físico	Desarrollo técnico
	1. Esquemas de valores	1. Actividades deportivas	1. Destrezas deportivas
	2. Normas	2. Buenas instalaciones	2. Cómputo
	3. Significados	3. Disciplina	3. Inglés
	4. Consolidación o modificación de creencias	4. Beneficio estético	4. Habilidades
	5. Estilos de comportamiento	5. Bienestar físico	5. Equipo de laboratorio y taller
			6. Administración

Fuente: documento presentado por el rector de la UAM-A en la Reunión de Decanía, mayo 2, 1995.

cieros para apoyar las labores de investigación y docencia así como la propia operación de la unidad, las relaciones laborales y las formas de estimular la labor educativa.

En cuanto a la formación, sin embargo, tenemos los planes y programas de estudio como el instrumento a

través del cual los alumnos adquieren el perfil propuesto. En el caso de la UAM-A el plan de estudios de 1977, con algunas modificaciones, sigue vigente, lo que desde el punto de vista de muchos profesores y alumnos, constituye un problema serio para una adecuada incorporación al mercado laboral, sin embargo

esta apreciación no siempre tiene fundamento y menos aún una participación dinámica en la generación de una propuesta alternativa viable.

Esta opinión genera actitudes de aversión hacia algunos contenidos, de tal suerte que profesores y alumnos establecen estrategias particulares para abordar el conocimiento de las diversas materias, priorizando unas, minimizando otras, con lo que el resultado final es un egresado diferente al que se describe en los objetivos de dicho plan.

Por otra parte tenemos la planeación y organización académica de la carrera, que gradualmente se ha convertido en obstáculos para el buen desempeño de los estudiantes: insuficiencia de grupos, cupos limitados, empalme de horarios, dificultad para inscribir materias seriadas, falta de oportunidad en entrega de evaluaciones ordinarias y extraordinarias, etcétera, son problemas cada vez más frecuentes.

Finalmente, la problemática en torno a los profesores también resulta fundamental para lograr una buena formación, por obvias razones.

Desde el punto de vista formal tenemos que lo mínimo que se puede esperar y que debe hacer un profesor es cumplir con el nivel de puntualidad y asistencia, que en muchos casos es bajo; lo mismo ocurre con la cobertura de los programas y la evaluación, la queja es frecuente: no se logra abarcar la temática del curso y la evaluación es inoportuna e inadecuada.

El perfil académico del profesor es adecuado en apariencia dado que en los procesos de selección de profesores se establece claramente, qué grado académico y qué tipo de formación debe tener quien pretenda serlo, sin embargo, los títulos y grados no son por sí mismas garantías para ejercer cabalmente la labor docente. Existen todavía algunos casos de profesores con perfiles inadecuados que imprimen a las materias orientaciones diferentes a lo administrativo.

Adicionalmente, es claro que existen graves deficiencias en cuanto a la formación pedagógica, sigue siendo mayoritariamente la técnica expositiva lo que predomina en las aulas, el gis y el borrador se consti-

CUADRO 2
Problemática en torno a la formación de administradores

Alumnos	Profesores	UAM-A
1. Antecedente escolar e historia académica	1. Cumplimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Asistencia • Programa • Evaluación 	1. Infraestructura: <ul style="list-style-type: none"> • Aulas • Biblioteca • Servicio de cómputo • Fotocopiado • Material audiovisual • Cafetería • Instalaciones deportivas • Servicio médico
2. Actitud ante el proceso enseñanza-aprendizaje	2. Perfil académico	2. Presupuesto de operación, investigación y docencia
3. Hábitos de estudio	3. Formación pedagógica	3. Modalidades de premiación al trabajo docente
4. Definición vocacional	4. Actitud hacia los alumnos y proceso enseñanza-aprendizaje	4. Relación sindicato-UAM
5. Situación laboral	5. Estilo personal	5. Planes y programas de estudio
6. Lugar de vivienda	6. Relaciones humanas	6. Organización académica
7. Salud y nutrición	7. Problemática individual	

Fuente: documento presentado por el rector de la UAM-A en la reunión de docencia del 2 de mayo de 1995.

tuyen como las herramientas básicas y, a veces únicas, con que el profesor trabaja. Dificultades para comunicar adecuadamente el contenido temático, y formas rudimentarias y tradicionales de evaluación forman parte de nuestra labor cotidiana.

Algo que es fundamental es la actitud de los profesores hacia los alumnos y la concepción que tienen del proceso enseñanza-aprendizaje; al respecto encontramos posturas muy diversas que van desde concebir al alumno como un individuo indolente y acrítico hasta la percepción de que cada generación de alumnos es mejor a la anterior; del supuesto que el maestro enseña y los alumnos a veces aprenden a la idea de la corresponsabilidad en el logro de los objetivos de la materia. Otros factores entran en juego, tales como la personalidad, la habilidad de establecer relaciones humanas adecuadas, la problemática individual de los profesores, etcétera. Finalmente, los docentes también establecen expectativas en cuanto a su labor y los beneficios que pueden obtener en retribución.

En muchas ocasiones la valoración que hacen de su trabajo queda en discordancia con el nivel de ingreso y de reconocimiento que realmente obtienen lo que, en consecuencia, mina en diferentes grados su rendimiento. Encontramos con esto que el compromiso institucional se asocia en gran medida a los beneficios recibidos, a las expectativas cumplidas, dejando de lado la responsabilidad social que es inherente a la labor educativa.

Cabe aclarar, por supuesto, que tenemos casos excepcionales de profesores que efectivamente asumen su responsabilidad de manera amplia y con una orientación social, pero son eso precisamente, casos aislados cuyo brillo reside en que la mayoría carece de alguna o varias de las deficiencias antes expuestas. Esta problemática cuyos elementos se entrelazan de diversas formas (ver cuadro 2), puede resultar un obstáculo supremo para lograr efectivamente la formación de administradores capaces de actuar como transformadores sociales.

Los profesores de administración en la UAM-A

Ante un panorama tan adverso, es menester que los actores de la labor educativa asuman cabalmente su responsabilidad y emprendan acciones tendientes a resolver dicha problemática de una forma creativa. Por supuesto que algunos factores de los antes señalados están vinculados con problemas estructurales no sólo de la universidad, sino del ámbito socioeconómico y

político del país y que por tanto escapan a las posibilidades reales de alumnos, profesores y de la institución; sin embargo, muchos otros se relacionan directamente con ellos, es ahí donde se puede incidir para facilitar el proceso de formación y aproximarnos paulatinamente al perfil que deseamos imprimir a los egresados.

Particularmente, la labor docente constituye un factor decisivo para emprender cambios sólidos y permanentes que apunten a consolidar una buena formación; es a través de la labor cotidiana en el aula donde gradualmente los alumnos pueden adquirir estas habilidades y actitudes que los podrán situar en un buen nivel competitivo.

Al respecto, en el Departamento de Administración, al parecer, existe la creencia generalizada entre los profesores de que su desempeño docente es el adecuado porque cumplen, porque son pocos los alumnos que reprueban, porque preparan su clase y hacen su mayor y mejor esfuerzo para que los alumnos aprendan.

Sin embargo, partiendo del sencillo supuesto de que nadie puede dar lo que no tiene, me parece interesante, como punto de partida para emprender algunas soluciones, confrontar el perfil que se espera del egresado de administración con las habilidades, actitudes y conocimientos de los profesores; de hecho este ejercicio podría ser de entrada una autoevaluación franca que permita a cada uno de nosotros descubrir qué elementos tenemos realmente para contribuir a la excelencia educativa, es decir ¿cuántos de nosotros tenemos estas características que, como ya se dijo, muestran a individuos orientados a la acción y transformación de sí mismos y su entorno?

Sin pretender adelantar resultados absolutos, posiblemente encontraremos que muchos tendrán carencias importantes, dado que el docente ha sido formado también en el contexto del sistema educativo nacional, del que aprendió y asimiló el esquema educativo tradicional que normalmente reproduce la subordinación y dependencia del educando respecto al profesor, además porque la propia organización universitaria privilegia a la investigación sobre el desempeño docente (esquema de becas y estímulos).

Partiendo de que estas cualidades, por ser parte de un perfil adquirido que se incorpora a la forma de ser del profesor, deberían manifestarse en alguna medida en la labor diaria frente a grupo. Realicé un pequeño ejercicio con los alumnos de Distribución II, materia que se imparte en el sexto trimestre de la Licenciatura en Administración, quienes en promedio han cursado

CUADRO 3
Perfil general del profesor de administración

I. Actitudes	Número de profesores	Porcentaje
<i>Personales:</i>		
1. Crítica hacia la vida y hacia la profesión	4.64	23.8
2. Participación en el proceso de enseñanza-aprendizaje	4.92	25.2
3. Seguridad en sí mismo (autoestima)	7.32	37.5
4. Superación permanente (personal y profesional)	3.76	19.3
5. Prospectiva de la vida	4.08	20.9
6. Aprendizaje permanente	3.96	20.3
7. Iniciativa y emprendedora	3.32	17.0
8. Ética (personal profesional)	5.12	26.2
9. Apertura al cambio	4.36	22.3
<i>Sociales:</i>		
10. Servicio a los demás	4.68	24.0
11. Compromiso y responsabilidad	4.76	24.4
12. Orgullo por la profesión y la nación	4.0	20.5
13. Fomento del bienestar social	3.28	16.8
II. Habilidades		
<i>Administrativas:</i>		
1. Organizar y planear su trabajo hacia resultados	4.4	22.5
2. Tomar decisiones	6.08	31.2
3. Aplicar creativamente y con amplio criterio en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos	2.84	14.5
4. Diseñar sistemas de información	0.88	4.5
5. Ejercer y delegar autoridad	2.76	14.1
6. Apoyarse en la informática para realizar sus funciones	2.56	13.1
<i>Interpersonales:</i>		
7. Liderar un grupo	4.24	21.7
8. Negociar	3.4	17.4
9. Trabajar en equipo de manera disciplinada	3.28	16.8
10. Adaptarse al clima organizacional y a las nuevas tecnologías	3.64	18.6
11. Promover el cambio y el desarrollo social	3.96	20.3
<i>Intelectuales</i>		
12. Analizar y sintetizar información	5.28	27.1
13. Calcular e interpretar cifras	5.0	25.6
14. Aprender a aprender	3.56	18.2
15. Investigar para solucionar problemas	4.16	21.3
16. Comunicarse en forma oral y escrita en español	10.12	51.9
17. Expresarse a nivel intermedio avanzado en inglés	0.52	2.6
III. Conocimientos		
1. Cultura general	9.88	50.7

* Número de profesores que manifestaron esta cualidad en el aula.

Nota: el total de profesores es de 20 aproximadamente.

Fuente: sondeo realizado por la autora en el grupo a su cargo de la UEA Distribución II.

y concluido 20 unidades de enseñanza-aprendizaje. Les pedí que indicaran desde su punto de vista cuántos profesores han manifestado óptimas cualidades; los resultados se muestran en el cuadro 3.

Aunque sólo es una mera apreciación subjetiva de un grupo de 25 estudiantes respecto de sus profesores, estos resultados dan cuenta de que existen deficiencias importantes en cuestiones centrales de la labor docente.

Sobresalen actitudes como la crítica hacia la vida y la profesión, el aprendizaje permanente, la iniciativa y la apertura al cambio, donde apenas 4 de 20 profesores han hecho evidente esta característica. Otras cuestiones como la aplicación creativa de los conocimientos y el dirigir a un grupo, tienen un resultado de 3 y 4 respectivamente. De hecho, la opinión plasmada aquí es que una mínima parte de los profesores, entre el 15 y el 25%, con quienes han tenido contacto en su formación, se aproximan al perfil que se espera ellos formen.

El mejoramiento docente

En nuestra casa de estudios se tiene claro que efectivamente existen grandes deficiencias en la formación de los profesores, y de hecho, se han establecido proyectos de mejoramiento docente, tales como la realización de cursos de actualización de técnicas y habilidades didácticas, otorgamiento de becas para estudios de posgrado, contratación de profesores visitantes, impartición de cátedras, etcétera.⁵

Sin embargo, estas medidas sólo abarcan un aspecto de la formación que tiene que ver con lo teórico-instrumental; lo cual no garantiza un cambio de actitud suficiente como para que el profesor asuma del todo el compromiso con la educación. Los grados académicos no significan en todos los casos mejores conocimientos, así como conocer técnicas didácticas no nos lleva a apreciar desde una óptica diferente a los alumnos.

El mejoramiento docente implica un conjunto de acciones mucho más amplio y cohesionado que, efectivamente, requiere de estos apoyos que la institución ofrece, pero sobre todo de una participación comprometida de cada profesor en su propio desarrollo.

Tendríamos que empezar por inculcar y desarrollar "hábitos intelectuales" en el propio educador, hábitos como la lectura, la reflexión, el análisis, la crítica (con su correspondiente autocrítica), la organización, la meticu-

losidad, la paciencia, el orden, etc., para poder así, vigorizarlos en los alumnos.⁶

Se debe partir de acciones que permitan a los docentes adquirir una clara conciencia del significado y alcance de su labor educativa, de su responsabilidad social, así como desarrollar el compromiso, la crítica y la avidez de conocimientos por iniciativa propia; asimismo, es menester desterrar una serie de prejuicios y temores que permean su labor (ver cuadro 4).

Esto es necesario dado que una buena parte de la planta docente ha optado por el trabajo de profesor por situaciones diferentes a una auténtica vocación. Se es un administrador, economista, sociólogo, psicólogo, etcétera, que por diferentes caminos se ha integrado a la labor educativa sin más elementos que esta formación, la experiencia laboral específica de su campo y su propia imagen de lo que debe ser un maestro, idea que por cierto es producto de sus vivencia como alumno. Puede ser que trate de reproducir las mejores cualidades de sus maestros o bien, que intente imitar el estilo de aquél o aquellos profesores que considere fueron "buenos".

De hecho se pretende romper con la inercia y la tradición de un sistema educativo mediatizante donde el papel protagónico del educador ha sido su instrumento de perpetuación. La propuesta de perfil del docente universitario que puede verse en el cuadro 4, aproxima en lo fundamental al del egresado, lleva

CUADRO 4
Perfil del profesor universitario

- Conciencia del significado y alcance de la labor educativa en aras de la transformación social
- Compromiso, sensibilidad y responsabilidad social
- Avidez de conocimientos
- Actitud crítica y propositiva
- Esfuerzo y espíritu de superación
- Autocrítica y cambio voluntario
- Libre de prejuicios y miedos
- Ejercicio de una ética profesional en la Institución
- Conocimientos teórico-instrumentales

Fuente: Lidio Ribeiro, *La educación de los educadores*, México, 1992, p. 41.

implícito un compromiso renovado, mismo que todos reconocemos y en apariencia aceptamos pero que en los hechos no se materializa. *No basta adherir(se) racionalmente a una causa o a una ideología, hay que sentirla además, hacer que la misma pase a formar parte de nuestra actitud ante el mundo.*⁷

Esto permitirá que en la cotidianidad del trabajo en el aula sea el mismo profesor, a través de su propio mejoramiento (autocrítica y cambio), quien pueda inducir a los estudiantes a responsabilizarse de su formación. Con todo esto, la pregunta obligada es ¿cómo lograr este cambio cualitativo en los profesores? La respuesta no es fácil, sin embargo podemos plantear algunas acciones que en diferente grado puedan coadyuvar a lograrlo.

Propuesta para el mejoramiento docente del profesor de administración

Dado que la universidad es responsable de la formación de profesionales y en particular de los administradores, un primer paso sería retomar seriamente la problemática vigente en la docencia, responsabilizando de esto no sólo a las áreas especializadas en la elaboración de diagnósticos sino a todos los actores involucrados, permitiendo su participación tanto en la integración de la información como en el análisis de los factores que la integran pero, sobre todo, en la generación de propuestas de solución y su implementación, en las que podrán reflejarse las

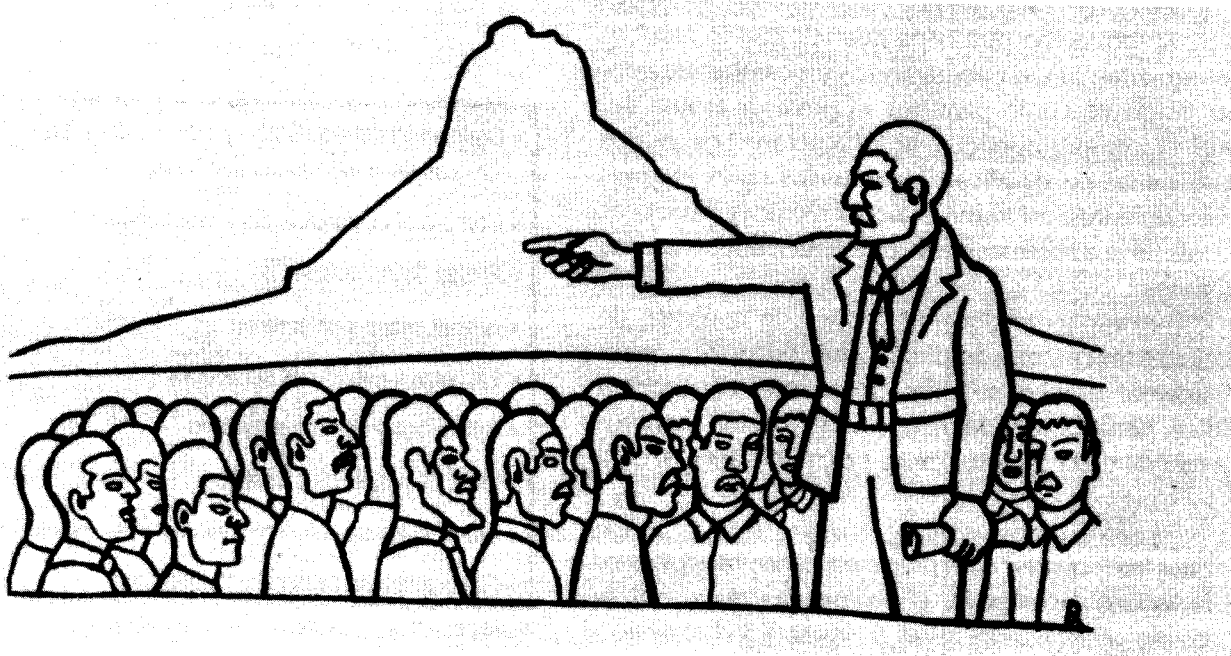
expectativas y necesidades tanto de alumnos como profesores.

A partir de esto, podrá realizarse una planeación institucional del mejoramiento docente a nivel general de la universidad y derivando de ésta programas particulares por unidad, división y departamento para atender las particularidades de cada entidad.

Es claro que ante los limitados recursos con que cuenta la universidad, difícilmente se podrá abarcar a todos los profesores en un sólo momento, por lo que será necesario adoptar y priorizar los mecanismos a utilizar, tomando en cuenta que el mejoramiento docente debe ser una labor permanente. También debe considerarse que los instrumentos que pueden habilitarse en esta planeación, no significan necesariamente inversiones adicionales; se pueden encontrar formas de trabajo que de suyo sólo implican la reorganización de actividades y recursos ya disponibles. Esto no quiere decir que la institución deje de lado la búsqueda de mayores recursos financieros y apoyos interinstitucionales, que permitan ampliar las tareas de este proceso.

Esta planeación, además, deberá establecerse sobre la base de una participación abierta, franca y comprometida de los responsables de cada nivel; rectores, directores, jefes de departamento y área deberán propiciar la participación de los profesores que, ante prácticas burocráticas o actitudes de carácter político, han visto disminuidas sus posibilidades de integrarse a los proyectos vigentes.

La instrumentación de este plan, como ya se dijo,



deberán pasar por dos niveles: por una parte la definición y adquisición del perfil del docente universitario, lo que implica el desarrollo de actitudes y valores individuales en torno a la labor educativa y, por otra, el mejoramiento de aspectos teórico-instrumentales que tienen que ver con la adquisición de nuevos conocimientos del área específica, así como de habilidades y técnicas didácticas.

Primer nivel: revalorización del papel estratégico del docente universitario en el desarrollo nacional

Esta primera fase, que considero medular por su inmediata incidencia en la labor educativa, podrá abordarse a través de cursos, talleres y seminarios que permitan a los profesores ubicar claramente su actividad en el contexto nacional, enfatizando los resultados inmediatos a su labor; es decir, su aporte a la formación de los egresados pero sobre todo, el alcance de mediano y largo plazo en el desarrollo económico, social y político del país. La temática a tratar, podría partir del contexto más general de la educación hasta el grado más específico, que es la propia docencia en el caso particular de la UAM-A, a manera de propuesta inicial, que por supuesto estaría sujeta a precisiones y/o modificaciones, se presenta el siguiente temario:

I. Problemática actual del desarrollo nacional

El análisis de la situación económica, social y política del país, contextualizada en la dinámica internacional de globalización, regionalización y desarrollo tecnológico. Tomando como punto de partida las condiciones imperantes en el período previo a este movimiento mundial.

II. Situación actual y perspectivas del sistema educativo nacional, la educación superior y la universidad pública

Se trataría de hacer una evaluación cualitativa de la educación en México, su sistema normativo, objetivos propuestos, problemática actual y perspectivas. Particularmente podría revisarse la educación superior y el papel de la universidad pública como componentes estratégicos para el desarrollo nacional.

III. Propuesta educativa de la UAM, alcances, limitaciones y perspectivas

Tendría por objeto: clarificar la forma en que la UAM se incorpora al sistema educativo en el nivel superior, sus particularidades, situación actual y las propuestas para readecuar sus tareas fundamentales en aras de coadyuvar al desarrollo nacional.

IV. Problemática y perspectivas de la administración en México

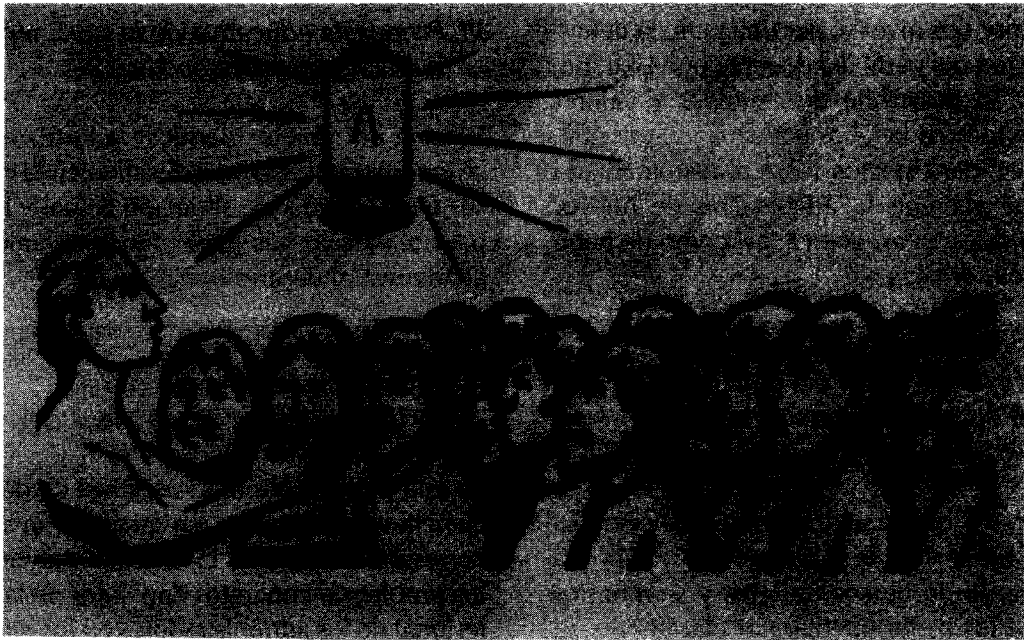
En esta parte se abordaría el nivel de desarrollo de la ciencia administrativa, en cuanto a investigación, su correspondencia con la realidad nacional, así como los problemas concretos derivados de la práctica profesional de los administradores en los diferentes ámbitos de la vida nacional.

V. Formación de administradores, nuevos requerimientos para el desarrollo nacional

Se concretaría el perfil del administrador a formarse a partir de la revisión de las propuestas de diferentes instituciones, incluyendo la UAM y el CENEVAL, por supuesto en el marco de las condiciones nacionales y las particularidades propias de nuestra institución, ya analizadas en los temas anteriores.

VI. La práctica docente y su incidencia en la formación de administradores

Se tendrá que hacer una revisión pormenorizada de la problemática vigente en torno a la docencia en administración y su resultado actual, es decir, el perfil realmente asimilado por el egresado, señalando específicamente la forma particular en que cada profesor reproduce esta problemática, de tal suerte que se genere el compromiso de autocrítica y cambio de modo individual. En esta parte se destacará el compromiso con la labor educativa; sería necesario hacer una revalorización de la gratificación natural del trabajo docente: el sentido de competencia, autocontrol y propósito de servicio, la autorrealización y la trascendencia. Esta temática deberá abordarse de manera vivencial en lo posible, y en cada punto contrastar la labor docente, que será el eje rector de esta primera parte. El resultado esperado es que el profesor tenga



claridad de su propia labor y reconozca de manera objetiva sus deficiencias, sus posibilidades pero, sobre todo, que asuma cabalmente su compromiso social como formador de transformadores.

Segundo nivel: formación teórico-instrumental

Como consecuencia de este reconocimiento de insuficiencias para realizar adecuadamente la labor educativa, podrán establecerse mecanismos instrumentales, que faciliten al profesor la realización de su trabajo. Al respecto será necesario programar cursos y talleres de formación didáctica permanente que ofrezcan las diferentes posibilidades de trabajo en grupo, técnicas de dirección del proceso enseñanza-aprendizaje, evaluación, diseño de materiales, etcétera, de tal suerte que cada profesor pueda elegir y adecuar estos elementos metodológicos a sus cursos.

Es importante que pudiera generarse un grupo de apoyo permanente al que puedan recurrir los profesores para auxiliar su trabajo o, en su caso, generar espacios en los departamentos o áreas de investigación donde, de manera colectiva, se puedan revisar los problemas generados en el aula y plantear soluciones creativas.

En cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos, tendríamos que considerar dos cuestiones. Primeramente los conocimientos de la disciplina particular de cada profesor, lo que nos lleva al planteamiento de continuar y mejorar la cobertura de los respaldos financieros para la realización de

posgrados, asistencia a eventos internacionales e intercambios institucionales. Por otra parte, es menester que los profesores también cuenten con conocimientos de otras disciplinas y con ello ampliar el panorama propio y de sus alumnos. En un primer momento, se podrían abordar las disciplinas afines, es decir, promover actividades interdisciplinarias divisionales y, más adelante establecer otras en que se incorporen de manera gradual y priorizada departamentos de otras divisiones. Para ello sería necesario recuperar e intensificar el intercambio interunidades, facilitando el tránsito de la información y de los profesores para la proyección de cursos, talleres seminarios que puedan realizarse en cualquier unidad.

Tal vez en este último aspecto pueda decirse que los apoyos ya existen y que en algunos casos son los profesores quienes no responden a la oferta actual; sin embargo, me parece que por ser actividades desarticuladas, sin una congruencia y concatenación amplia en torno a un objetivo común, no siempre se constituyen como factores de interés para los docentes.

Algunas cuestiones deben ser consideradas para el eventual éxito de este o cualquier otro programa de mejoramiento docente: que efectivamente la planeación considere ambos niveles; que los encargados de instrumentar y realizar los cursos, talleres y seminarios sean personas comprometidas con la educación y con una visión clara del papel del profesor universitario; que el programa sea cursado totalmente por los profesores, procurando que los grupos iniciales continúen integrados a lo largo del

desarrollo del temario; que los materiales de consulta sean adecuados y se pongan al alcance de los participantes, entre otros.

En su carácter de propuesta, seguramente estos planteamientos puedan resultar demasiado puntuales y tal vez hasta equívocos, sin embargo, considero necesario enfatizar que en la medida en que la universidad, y en general, las instituciones de enseñanza superior visualicen el mejoramiento docente como una estrategia para perfeccionar la formación de profesionales podrán, efectivamente, hacer un aporte sustancial a la sociedad y al desarrollo.

Conclusiones

Las nuevas condiciones internacionales de globalización y regionalización de los mercados exigen a nuestro país el mejoramiento de todos sus recursos destacando, entre ellos el capital humano particularmente en el contexto profesional.

Las acciones gubernamentales encaminadas a mejorar la calidad de los profesionistas, demandan una nueva formación que se plasma en perfiles profesionales orientados hacia la transformación dinámica del entorno. Uno de estos perfiles, el del licenciado en administración, contrariamente a lo que pueda pensarse, en un primer momento se acerca en muchos aspectos al que la UAM-A planteó en su plan de estudios para esta licenciatura desde 1977. Independientemente del perfil que se considere como adecuado para estas nuevas condiciones internacionales, deberán solucionarse las dificultades que obstruyen en diferente grado la formación de los universitarios, destacando entre éstos la práctica docente.

Ya que la formación se da en el tránsito de cuatro años o más que los estudiantes realizan de una materia a otra, es necesario buscar y aplicar en el corto plazo acciones que tiendan al mejoramiento docente entendido como el desarrollo y adquisición de habilidades, conocimientos y, sobre todo, actitudes renovadas respecto a la labor educativa y su incidencia en el ámbito nacional.

Cualquier plan que pretenda este mejoramiento de la labor en el aula y en las cualidades de los profesores debe pasar por dos niveles: por una parte la definición y adquisición del perfil del docente universitario, lo que implica el desarrollo de actitudes y valores individuales en torno a la labor educativa y, por otra, el mejoramiento de aspectos teórico-instrumentales que tienen que ver con la adquisición de nuevos conoci-

mientos del área específica así como de habilidades y técnicas didácticas.

En la medida en que los planes de mejoramiento docente sean de carácter permanente y que al interior de las instituciones de enseñanza superior se comprenda y se asuma como medida prioritaria esta tarea, se podrá acelerar la consecución de esos egresados de excelencia que el país demanda.

Notas

¹ *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.*

² *Ibid.*

³ CENEVAL, Documento de la Reunión del Consejo Técnico de la Coordinación de los Exámenes Generales de Calidad Profesional para Contaduría y Administración, agosto 7, 1995.

⁴ Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración, UAM-A, 1977.

⁵ Acuerdos sobre docencia de la División de CSH.

⁶ Lidio Ribeiro, *La educación de los educadores*, México, Ediciones El Caballito, 1992, p. 34.

⁷ *Idem*, p. 63.

Fuentes Bibliográficas

Ribeiro, Lidio (1992), *La educación de los educadores*, México, El Caballito.

De la Garza, Eduardo, et. al. (1991), *Evaluación cualitativa de la educación superior*, México, Limusa.

Burton, Clark (1983), *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*, México, Nueva Imagen.

Publicaciones Periódicas

Ramírez, Jaime (1995), "La globalización, la competencia y el surgimiento de un nuevo paradigma de eficiencia", *Gestión y Estrategia*, Núm. 8, México, UAM-A.

García, Octavio (1994), "La primera crisis de la globalización", *Gestión y Estrategia*, Núm. 6, México, UAM-A.

Otros Documentos

Poder Ejecutivo Federal, *Plan nacional de desarrollo 1995-2000*, México.

Plan de estudios de la Licenciatura en Administración, UAM-A.

CENEVAL (1995), Reunión del Consejo Técnico de la coordinación de los Exámenes Generales de Calidad Profesional para Contaduría y Administración, México, agosto 7.

— (1995), Acuerdo de Docencia, mayo 2, División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM-A.