

El mejor ambiente cristiano posible de trabajo.

Supóngase que el director o administrador de su institución le da una hoja de papel con una cantidad de palabras distribuidas al azar, con las siguientes instrucciones: *Coloque un círculo alrededor de las palabras que reflejan su propia experiencia en esta escuela/colegio/universidad.* Las opciones son las siguientes:

CONFLICTO ACEPTADO IGNORADO
ANIMADO APOYADO MALENTENDIDO
OPRIMIDO FRUSTRADO PREMIADO ENOJADO
ABUSADO INVOLUCRADO ENGATUSADO VALORADO
AUTORIZADO APRECIADO RESENTIDO EXCLUIDO
CULPADO DIVERTIDO ESCUCHADO EXITOSO
CRITICADO HUMILLADO REZONGADO CONFUNDIDO
ACUSADO RECHAZADO EN EQUIPO

¿Cómo respondería usted? ¿Qué palabras o conceptos reflejarían mejor su experiencia en la organización donde usted está empleado en este momento? ¿Es su escuela el mejor lugar de trabajo cristiano? ¿O el resultado indicaría que hay aún mucho que mejorar?

Al ocuparse del tema de la administración escolar, Patrick Whitaker dice que “el trabajo que hacemos y el modo de realizarlo, es afectado de manera significativa

por nuestra experiencia personal. Cuando hemos sido tratados de modo que nos sentimos bien acerca de quienes somos y lo que hacemos, entonces nuestro compromiso personal aumenta, junto con nuestras energías y nuestro entusiasmo.”¹

El ejemplar de junio de 2005 de la revista *Christian Management Report*² contiene una serie de artículos e informes

presentando los mejores lugares cristianos de trabajo en los Estados Unidos. Se incluye una lista de las 40 mejores organizaciones cristianas y se las analiza.³ La clasificación se basa en la evaluación de su lugar de trabajo que hicieron los empleados.

Quince declaraciones de los que fueron entrevistados indican lo que los empleados

ven como importante en una organización cristiana. Estas quince declaraciones merecen nuestra atención y reflexión. Podemos dividirlos en cuatro categorías mayores (adaptándolas al medio educacional).

1. Se mantiene un alto nivel de confianza

Lo más valioso de acuerdo a los empleados en organizaciones cristianas fue **un alto nivel de confianza entre la administración y los profesores.** Este parece ser el fundamento del cual dependen otros elementos de satisfacción en el trabajo. Las investigaciones revelan que la confianza se desarrolla cuando los profesores perciben que la administración es honesta, capaz y afectuosa.⁴

Otro elemento que genera un alto nivel de confianza es la percepción de que **los administradores actúan con justicia e integridad.** Esto puede ser un desafío considerable, especialmente para organizaciones misioneras que emplean una variedad de empleados locales y extranjeros con diferencias obvias en estilo de vida y remuneración.

El siguiente elemento en el área de alto nivel de confianza es la percepción de los profesores de que **la organización conduce sus actividades de manera abierta y honesta.** Esto también puede ser un desafío donde la estructura se presta

Branimir Schubert



¿Es su escuela el mejor ambiente

Cristiano de trabajo?

¿O el resultado indicaría que hay

aún mucho que mejorar?

a tomar decisiones en comisiones cerradas y donde los que están en posición de autoridad tienen el poder (o se lo toman) de imponer sus ideas o planes propios.⁵ En organizaciones con niveles múltiples, donde la mayoría de las decisiones son hechas por comisiones (que también pueden ser dominadas por personalidades fuertes), podría haber poca responsabilidad. Con la administración por medio de comisiones, nadie toma la responsabilidad y muchas veces no existe seguimiento para la implementación.

Finalmente, un alto nivel de confianza se mantiene cuando **los administradores demuestran compasión por las personas de todo nivel**. La compasión implica que los administradores comprenden y tienen empatía con los asuntos con que luchan los profesores y el personal y están al tanto de lo que sus empleados piensan y sienten.⁶ Obviamente, este ambiente es posible solo en una organización que promueve una comunicación abierta y honesta sin la amenaza de recriminación o represalias.

El *Christian Management Report* agrega que **la administración efectiva** parece ser un elemento significativo en la edificación de un fundamento para la confianza. Los elementos de administración efectiva son **responsabilidad, trabajo en equipo y una estrategia efectiva para servir a los estudiantes**.

Por lo que hemos visto hasta aquí, algunas organizaciones están estructuradas de manera que desaniman la responsabilidad. Las organizaciones basadas en comisiones tienden a ser menos orientadas al trabajo en equipo – quizá porque la multitud de comisiones crea la ilusión de que existe trabajo en equipo, cuando en realidad el equipo puede ser inexistente o funciona a pesar de la cultura organizacional establecida.⁷

Hablemos de “servir a los estudiantes.” Podría argumentarse que en las organizaciones donde existe poca confianza y no hay responsabilidad ni trabajo en equipo, los administradores de alto nivel inevitablemente perderán de vista la misión de la institución porque están en constante “crisis administrativa” y no se ocupan de la planificación para asegurar la satisfacción del estudiante.

2. A los profesores se les otorga autoridad

La segunda área de preocupación tiene que ver con la autoridad. Para los creyentes esto no debería ser causa de sorpresa. Cuando Cristo vino a este planeta dejó de lado su poder y autoridad, pero más tarde

Lo más valioso de acuerdo a los empleados en organizaciones

cristianas fue un alto nivel de

confianza entre la administración y

los profesores

dio de su autoridad a sus seguidores para que hicieran “aún obras mayores.”⁸ ¿Por qué algunas organizaciones cristianas titubean tanto para poner en práctica este concepto?

Las personas encuestadas valoraron mucho **las administraciones que escuchan y actúan en base a las sugerencias de los profesores y el personal.** Esto no debería sorprender: Una persona cuya opinión es apreciada seguramente expresará más lealtad hacia la organización. Existe un sentimiento de que puede cambiar algunas cosas y contribuir al bien común.

Por otra parte, cuando la administración no procura recibir observaciones o ignora las sugerencias recibidas, los profesores y el personal gradualmente cesarán de hacer sugerencias, privando con esto a la organización de recursos valiosos.

Reconocimiento de la excelencia

Otra área significativa es la percepción de que **”Estoy satisfecho con el reconocimiento que recibo al hacer un buen trabajo.”**

Desafortunadamente algunas organizaciones cristianas parecen dejar el reconocimiento para los últimos días, cuando Jesús diga “Bien hecho, siervo fiel.” Obviamente esto no debería ser así. Mientras esperan la Segunda Venida, los administradores necesitarán regularmente demostrar a los profesores que valoran sus opiniones y que están preparados para asumir responsabilidades. Responsabilidad significa no solamente corregir deficiencias, sino también estar listos a seguir recibiendo reacciones con regularidad. Incluye el reconocimiento de las contribuciones de los profesores.

Pocas organizaciones o escuelas tienen funcionando un sistema de evaluación consecuente para evaluar y reconocer a sus empleados. Como resultado, los que no hacen un buen trabajo, no reciben ayuda y continúan trabajando de manera mediocre. Y los que están trabajando duro y muchas

veces van “la segunda milla” no sienten que son apreciados y eventualmente pueden cansarse y quedar desilusionados.

Las personas que han recibido autoridad y reconocimiento se sienten **estimuladas a experimentar y ser innovadoras.** Es verdad que al permitir a las personas usar su libertad y flexibilidad al hacer las cosas, de acuerdo con sus dones y personalidad, los administradores corren el riesgo de que las cosas se hagan “de manera diferente” – pero este es un riesgo que vale la pena correr. Nunca se llegó al progreso simplemente “siguiendo el manual.”

Estimular a las personas a correr riesgos significa que no serán penalizados si es que la innovación o experimentación no funciona. Una cultura que estimula las innovaciones se recupera rápidamente de cualquier pérdida y sigue buscando nuevas ideas. Esto creará escuelas eficaces cuyos empleados “se salen del molde” y están listos para los desafíos del futuro.

Finalmente, cuando **la administración explica las razones que están detrás de**

las decisiones más importantes, los profesores se sienten autorizados. Se siente que los profesores y personal son dignos de confianza para darles ciertas informaciones, lo que hace que los empleados sientan que son parte de la organización. Muchos “misterios” se desvanecen cuando hay un flujo libre de información y todos saben lo que está aconteciendo. No hay necesidad de que existan rumores o especulaciones porque se juega limpia y transparentemente. Este principio es particularmente importante cuando es necesario hacer decisiones difíciles que afectan a profesores y empleados, o que podrían afectar de manera significativa el futuro de la organización.

3. Las buenas prácticas administrativas son valoradas

En esta sección de la encuesta, los participantes destacaron cuatro valores que podrían ser expresados como sigue:

- a. Mi organización está bien administrada.

Cuestionario sugerente para medir la responsabilidad completa¹⁰

La responsabilidad es esencial para cualquier organización que desea ser un lugar donde los profesores se sienten apreciados, estimados y valorados. La responsabilidad es un proceso de dos vías. Una administración segura y fuerte querrá conocer como se sienten sus profesores en su trabajo actual y con sus dirigentes. Aquí presentamos este cuestionario sugerente que puede ayudar en este proceso.

Puntaje: 1=total desacuerdo, 2=desacuerdo, 3=no sé, 4=conuerdo, 5=conuerdo totalmente (evite colocar un círculo en 3 si esto es posible).

En mi organización existe un alto nivel de confianza entre la administración y los profesores	1 2 3 4 5
Nuestros líderes se comportan con justicia e integridad	1 2 3 4 5
Mi escuela conduce sus actividades de manera abierta y honesta	1 2 3 4 5
Nuestros líderes muestran compasión por las personas de todos los niveles	1 2 3 4 5
La administración procura y usa las sugerencias de los profesores	1 2 3 4 5
Estoy satisfecho con el reconocimiento que recibo por hacer un buen trabajo	1 2 3 4 5
Somos estimulados a experimentar y ser innovadores	1 2 3 4 5
La administración explica las razones que hay detrás de las decisiones mayores	1 2 3 4 5
Mi organización está bien administrada	1 2 3 4 5
Yo calificaría mi escuela como un lugar de trabajo de nivel óptimo	1 2 3 4 5
Yo recomendaría mi organización a otros como un buen lugar de trabajo	1 2 3 4 5
Las personas son responsables por hacer lo que dicen que harán	1 2 3 4 5
Estoy satisfecho con nuestro nivel de comunión y espiritualidad cristianas	1 2 3 4 5
Nuestros líderes muestran el fruto del Espíritu – amor, gozo, paz, benignidad, etc.	1 2 3 4 5
Si tengo la oportunidad rechazaré la posibilidad de cambiar de lugar de trabajo	1 2 3 4 5

Los elementos de una administración efectiva son responsabilidad, trabajo en equipo y una estrategia efectiva para servir a los estudiantes

b. Yo clasificaría mi organización como un lugar de trabajo de calidad superior.

c. Yo recomendaría mi organización a otros, como un buen lugar de trabajo.

d. Las personas son responsables por hacer lo que ellos dicen que harán.

Lo que queda claro aquí es que los empleados tienen un sentimiento de orgullo por su organización y están felices de formar parte de ella y de recomendarla a otros. Si se les diera la posibilidad de elegir ante organizaciones similares, elegirían seguir trabajando en el mismo lugar. Saben que su trabajo es valorado y creen que la institución está sirviendo bien a los alumnos y a la comunidad.

Es claro que las dos primeras secciones (Confianza y Autoridad) son fundamentales en la creación de una atmósfera donde los profesores se sienten apreciados y donde aprueban las prácticas de liderazgo/administración y la trayectoria de la organización. Esto acaba mostrándose en un alto sentimiento de lealtad hacia el lugar de trabajo y hacia su liderazgo.

El último elemento que se presenta en las instituciones donde los empleados se sienten satisfechos y motivados es la espiritualidad.

4. Se nutre una comunidad espiritual

Un análisis de las organizaciones cristianas debería revelar elementos de espiritualidad que la hagan diferente y única con respecto a escuelas y empresas seculares. En una organización/escuela cristiana donde los profesores se sienten satisfechos, existe un énfasis claro y fuerte de espiritualidad. Los encuestados dijeron: **“Estoy muy satisfecho con nuestro nivel de comunión y espiritualidad cristianas.”** Cómo medir esta comunión y espiritualidad y qué es lo que contribuye específicamente a este sentimiento de satisfacción no es el problema. Culturas y tradiciones de fe variadas practican diferentes expresiones de espiritualidad. Lo que es importante es que los valores bíblicos y un sentimiento de “comunidad

de fe” se muestren a través de toda la organización.

El punto final podría ser considerado como un toque de alerta para todos los líderes y administradores cristianos. Los empleados satisfechos dicen: **“Nuestros líderes muestran el fruto del Espíritu – amor, gozo, paz, benignidad, etc.”** En otras palabras, la comunidad espiritual comienza y es sostenida por el ejemplo práctico de sus líderes. Esto no se logra por competencia en cuanto al número de “reuniones espirituales” ni por medio de personas que oran antes y después de toda reunión de comisión o de cada clase. La espiritualidad es la efectiva integración de la fe en el lugar de trabajo. Se demuestra por medio de actitudes y acciones diarias.

En conclusión, las organizaciones cristianas que muestran características de los mejores lugares de trabajo son aquellas cuyos líderes generan un alto grado de confianza, reconocen y dan autoridad a sus empleados e integran la espiritualidad en todos los aspectos de sus actividades de manera competente y afectuosa. ¿Es este un ideal imposible de alcanzar? Quizá no, si creemos en los empleados de las 40 organizaciones que fueron encuestadas.

Los educadores adventistas necesitan hacerse la pregunta: ¿Es nuestra escuela el mejor lugar de trabajo posible? Si no es así, existe la posibilidad de que la gracia de Dios se manifieste y que el modelo de liderazgo de Cristo sea seguido más de cerca. Hacer este cambio no será fácil, pero la recompensa no tiene precio: profesores y alumnos satisfechos, una escuela que pone en práctica su declaración de misión y la glorificación del nombre de Dios. Si lo pedimos con fe, Dios nos ayudará a alcanzar estos objetivos.⁹

El Dr. Branimir Schubert es el vice presidente de la Universidad Adventista del Pacífico en Port Moresby, Papua Nueva Guinea.



REFERENCIAS

1. Patrick Whiteaker, *Managing Schools* (Oxford: Butterworth/Heinemann, 1998), p. 130. La pequeña encuesta que hemos sugerido está basada en el capítulo “Work and Well-being.”
2. *Christian Management Report*, publicado por Christian Management Association, San Clemente, California, Junio 2005.
3. Las organizaciones son clasificadas por tamaño y tipo de organización. Por ejemplo, Iglesias y Misiones, Escuelas Cristianas, Educación

Superior, Medios de Comunicación, Productos y Servicios. La editorial Zondervan fue clasificada como el mejor lugar de trabajo en la categoría de Medios de Comunicación, con más de 150 empleados. La Universidad Bethel fue la ganadora en la sección de Educación Superior, con más de 300 empleados.

4. Un libro dedicado a este tópico es *Trust Me – Developing a Leadership Style People Will Follow* por Wayne A. Hastings y Ronald Potter (Colorado Springs, Colorado: WaterBrook Press, 2004). Otro recurso valioso es *Leadership Directions* por Andrew Seidel (Dallas: Center for Christian Leadership, Dallas Theological Seminary, n.d.)
5. “Imponer ideas propias” no significa en esta discusión que haya una conducta maliciosa, sino más bien en el contexto de “tratar de hacer las mejores decisiones para la organización.” Sin embargo, aún cuando los motivos sean loables, hacer decisiones de manera unilateral acaba disminuyendo la confianza entre los empleados.
6. Yo creo que si los administradores toman tiempo para escuchar los pensamientos y sentimientos de sus profesores, muchas soluciones creativas aparecerán.
7. El equipo que funciona a pesar de la cultura organizacional establecida puede ser apreciado, pero lo más posible es que sea percibido por la administración como una amenaza.
8. Juan 5:20.
9. “Por lo cual asimismo oramos siempre por vosotros, para que nuestro Dios os tenga por dignos de su llamamiento, y cumpla todo propósito de bondad y toda obra de fe con su poder.” (2 Tesalonicenses 1:11)
10. Este cuestionario está basado en el *Christian Management Report* (Junio 2005), páginas 5-12.