

Francis Tri Nguyen, fsc

Identidad de las
Universidades
Lasalianas en el Siglo
XXI: Documento de
Investigación Analítica

Traductor: José María Bourdet, fsc

Hermanos de las Escuelas Cristianas
Via Aurelia 476
00165 Roma, Italia

Diciembre 2007

Presentación

Con la incursión obligada en el ámbito universitario lasaliano la serie de cuadernos MEL ofrece al lector otra faceta resplandeciente de la Misión Educativa Lasaliana. Es, posiblemente, el terreno universitario uno de los menos conocidos por los lasalianos, y al mismo tiempo uno de los más significativos y decisivos en la actualidad y, sin lugar a dudas, en el futuro próximo. Afortunadamente se dan las circunstancias propicias para que esta presencia lasaliana siga expandiéndose y revelándose como fundamental e insustituible en el momento actual y en los años venideros.

El papel determinante que puede y debe desarrollar una institución universitaria “ad extra” no nos resulta difícil de comprender, y por eso la Iglesia en general y el Instituto siguen alentando y apostando por este tipo de obras con convencimiento y tesón. Difícil imaginar otra institución educativa con similares posibilidades de transformación social y de influencia sobre las ideas y modelos que gobiernan el mundo. Más de cincuenta obras de este tipo en el abanico lasaliano nos sitúan en una posición envidiable para poder responder significativamente, con garantías, a tantos desafíos planteados. Si, además, se siguen derrochando esfuerzos formidables de trabajo en red, de colaboración mutua y frecuente, sus resultados serán halagüeños.

Este “hermano mayor”, descubre también posibilidades inusitadas “ad intra” al vislumbrar su papel trascendental respecto al resto de las obras lasalianas, convencionales o de nuevo cuño, al poder recurrir más fácilmente a la investigación, experimentación, creación de modelos alternativos y respuesta a demandas de sus “hermanos menores”. Los resultados de esta colaboración última crecen exponencialmente. En el mismo sentido las posibilidades de formación y capacitación de los agentes de la misión lasaliana encuentran en los establecimientos universitarios uno de sus mejores aliados.

El presente cuaderno nos llega como un tesoro auténtico. El trabajo de investigación formidable llevado a cabo por el Hno. Francis Tri Nguyen nos es puesto a disposición generosísima-

mente, graciosamente. La decisión de incorporar esta publicación a la colección MEL permite que esta obra titánica sea conocida por el gran público lasaliano, si bien su origen y destinatarios eran otros. Se trata de un trabajo eminentemente científico y de investigación -el subtítulo lo revela claramente-, por lo que se ha adaptado sabiamente, tenazmente, para una comprensión fácil -baste decir que hasta llegar a esta redacción definitiva se han sucedido diez revisiones-. Es por ello que no tropezaremos en interpretaciones de gráficas, en tablas de porcentajes inextricables o en impenetrables fórmulas matemáticas. Tampoco se cae en la tentación de desleír el contenido haciéndolo inconsistente o superfluo. Rigor por tanto en el trabajo de investigación y mismo rigor en la presentación actual para un público heterogéneo.

El lector advertirá desde el comienzo la necesidad y oportunidad de este estudio científico y se asombrará de los medios puestos en juego para que se obtuvieran los mejores resultados. Sin duda esta investigación será referencia indiscutible en los años próximos y sentará las bases para otro tipo de profundización en algunos de los aspectos que forman parte de las conclusiones de la obra o de ciertos complementos deseables de exploración.

Es posible que la satisfacción tras la lectura se vea alterada por un lamento justificado: ¡lástima! Sí, lástima que un trabajo de esta envergadura, sin precedentes similares, y con dificultades futuras de poder desarrollar un estudio similar, no haya podido ser acometido por todas las instituciones universitarias lasalianas. Aún así, el esfuerzo bien ha valido la pena.

Observaciones Preliminares

Este estudio, de carácter empírico, sobre las universidades lasalianas de todo el mundo partió de una idea expresada por el Secretario de la Misión Educativa Lasaliana en su primera visita a Filadelfia. Dos años después, en enero de 2004, recomendaba este estudio a los Presidentes de las universidades lasalianas reunidos en Barcelona.

Encargado de la tarea de elaborar y dirigir este proyecto de investigación, conseguí una beca de investigación en la Universidad La Salle, que me relevó de mis compromisos docentes para realizar la investigación en el otoño de 2004 y en el verano de 2005. Fue un privilegio especial visitar dieciséis universidades lasalianas de todo el mundo. La diversidad y creatividad de estas universidades me asombraron y resonaron en mi corazón. Muchos dirigentes lasalianos, miembros del profesorado y del personal, así como estudiantes y antiguos alumnos me sorprendieron con manifestaciones no previstas de energía y creatividad cuando se esforzaban por solucionar las necesidades educativas de los estudiantes.

Me sentí muy a gusto en cada una de las dieciséis instituciones visitadas. También experimenté el sentido de pertenencia a una comunidad por parte de los participantes en la investigación. Las observaciones in situ de una semana en cada institución me proporcionaron una visión del contexto sociocultural en que estas universidades llevan a cabo su misión educativa. El análisis de las entrevistas personales por medio del enfoque de Investigación Apreciativa (IA) reveló la identidad compleja y dinámica de estas universidades. Estas entrevistas produjeron un mosaico de visiones y recuerdos que recogían los esfuerzos y aspiraciones de Hermanos y colegas lasalianos por entender, interpretar y vivir el carisma lasaliano compartido en el ambiente social cambiante de la educación superior en el siglo XXI.

Este documento de investigación explora y analiza cómo cada una de las dieciséis universidades entendió y expresó su identidad. También analiza la manera como se encarnaba el carisma lasaliano en su estructura organizativa.

Este estudio no se habría completado sin el apoyo administrativo de la Universidad La Salle, que me becó un semestre de investigación para dirigir esta investigación, así como sin el apoyo económico del Secretariado del Instituto para la Misión Educativa Lasaliana (MEL), de la Universidad La Salle, del Departamento de Educación del Distrito de Baltimore y de la Fundación Connolly-Moore.

Todos los presidentes de las dieciséis universidades prestaron su apoyo incondicional; ellos se ocuparon de mis necesidades y designaron una persona de enlace para reunir, durante mi visita, los documentos de la universidad, seleccionar las observaciones in situ y fijar las entrevistas personales con los participantes.

Trescientos miembros de estas instituciones participaron en las entrevistas; todos fueron amigables, comunicativos y colaboradores.

Las comunidades de Hermanos en los campus de estas instituciones me ofrecieron su hospitalidad afable y amistosa durante mi visita.

Desde el comienzo hasta la finalización de este proyecto de investigación, el Secretario de la MEL, el Hermano Visitador del Distrito de Baltimore, el Presidente de la Universidad La Salle y el Presidente de IALU fueron de lo más entusiastas.

A todos y cada uno, expreso aquí mi más sincera gratitud.

*Hno. Francis Tri Nguyen, FSC
Universidad La Salle - Filadelfia
6 de noviembre de 2006*

P.D. Para simplificar la terminología, el término "universidad" en este documento de investigación, se refiere a una institución de educación superior, pese a su status como Facultad, Universidad, "Institut," "École," o "Escuela." Igualmente, el término "Presidente" se aplica al dirigente principal de cada institución, aunque el título real sea "Directeur General," en Francia, o "Rector", en Latinoamérica.

Resumen

Al responder a las necesidades de los estudiantes del siglo XXI, las dieciséis universidades lasalianas de Colombia, Francia, México, Filipinas, España y Estados Unidos de América encarnan el carisma de San Juan Bautista de La Salle. Consideran el carisma lasaliano como un don vivo, una energía espiritual que se adapta constantemente a los tiempos y lugares, a los contextos socioculturales y a las necesidades de los estudiantes. Construyen la identidad de su universidad con el carisma lasaliano en su núcleo. Si bien brota del carisma lasaliano y se construye sobre él, esta identidad está también influida por otros factores. El “aplanamiento” del mundo del siglo XXI, las normas gubernamentales de cada país, las exigencias cambiantes de la educación superior, la tradición cristiana, la financiación de los planes universitarios y el liderazgo profesional cambiante complican la formulación de la identidad de la universidad lasaliana. Complejidad y dinamismo caracterizan la manera como las universidades lasalianas de todo el mundo expresan su identidad. Para captar la identidad compleja y dinámica de las universidades lasalianas, este estudio cualitativo empleó un método de triangulación que incluía análisis de documentos, observaciones locales y entrevistas personales de acuerdo con el método de Investigación Apreciativa.

El método de Investigación Apreciativa (IA) utilizado en esta investigación sirvió particularmente para entender e interpretar cómo los individuos y comunidades percibían la manera de encarar sus universidades las dificultades del nuevo siglo.

Concretamente, esta investigación distinguió los modelos de temas comunes y esenciales en las dieciséis universidades lasalianas de Europa, Latinoamérica, Asia y Norteamérica. Estos temas comunes y esenciales constituyen los componentes estructurales de la identidad de la universidad lasaliana en el siglo XXI. Son: comunidad de prácticas, fortalecida por la coherencia organizativa; ministerio educativo que se esfuerza por la calidad educativa, se implica en la investigación social y trabaja por la transformación social; establecer nuevos contactos con colectivos para la mejora de la sociedad; y liderazgo que guía con el ejemplo, fomenta la creatividad y dirige eficazmente múltiples identidades.

Se confía en que este proyecto de investigación mejorará el conocimiento y comprensión de la complejidad y dinamismo de la identidad de la universidad lasaliana y beneficiará a las universidades lasalianas, que se esfuerzan por responder resuelta y creativamente a las necesidades educativas de los estudiantes del siglo XXI.

Introducción

Finalidad de la investigación

Vale la pena explorar las múltiples formas innovadoras de vivir, como Hermanos y colegas lasalianos, el carisma lasaliano y de llevar a cabo la misión lasaliana en el paisaje social cambiante de la educación superior en el siglo XXI. Esta investigación pretendió captar la complejidad y dinamismo de la identidad de la universidad lasaliana en todo el mundo. El conocimiento obtenido puede reportar muchos beneficios: ante todo, las universidades lasalianas podrían comprender cómo el dinamismo y la complejidad de su identidad sirven a futuras posibilidades; y, en segundo lugar, los Hermanos y sus colegas lasalianos, personas interesadas internas y externas a la universidad, podrían construir conjuntamente una identidad universitaria dinámica y flexible en beneficio de los estudiantes a los que sirven.

Tema de investigación

Las universidades lasalianas de todo el mundo se enfrentan con multitud de retos dentro y fuera de sus instituciones. Al mismo tiempo, se esfuerzan por proyectar una marca distintiva o imagen institucional. ¿Cómo expresan las universidades lasalianas su identidad en el siglo XXI? En otras palabras ¿cómo expresan la imagen precisa de su identidad? Pueden afirmar: “¡Esto somos como organización!” Pueden preguntar: “¿Es esto lo que somos realmente como organización?” o “¿es esto en lo que nos estamos convirtiendo como organización?” o, incluso más directamente: “¿es esto lo que queremos ser?”

Cuando se hace cada vez más importante tener un sentido claro de la identidad de cada universidad, este tema es significativo y relevante para los educadores lasalianos de educación superior por muchas razones.

Ante todo, el estudio de la identidad de la universidad lasaliana atrae mayor atención cuando los líderes de la universidad redescubren la importancia del sentido y de la emoción en la vida uni-

versitaria. Las personas actúan en nombre de la universidad mientras hay un encaje entre su propia identidad y la de la universidad. Así, las explicaciones de la identidad de la universidad lasaliana son lentes poderosas para explicar el cambio, la acción y la inacción por parte del personal, del profesorado, de los dirigentes o de grupos de personas interesadas a nivel interno y externo.

En segundo lugar, en los turbulentos tiempos contemporáneos, el hecho de personas interesadas internas y externas, cada vez más heterogéneas, y el descenso numérico de Hermanos junto con el crecimiento en número de los colegas lasalianos alimentan el mayor interés en reconocer los procesos de identidad en las universidades lasalianas.

En tercer lugar, las universidades lasalianas tienen que ocuparse de la inestabilidad dinámica de su identidad en un “mundo plano” (Friedman, 2005), un mundo globalizado e interconectado, que cambia rápidamente y se hace cada vez más complejo.

1. Breve Reseña de Publicaciones: Identidad Organizativa e Identidad Lasaliana

Identidad Organizativa

Una universidad lasaliana es básicamente una organización. Expertos en organización han explicado y analizado la naturaleza y características de la identidad organizativa.

La identidad organizativa, como estructura cognitiva internalizada de lo que significa la universidad y a dónde intenta ir, es un concepto distinto de la identidad individual (Gioia, Schultz y Corley, 2000). Se refiere a aquellos atributos considerados centrales, distintivos y duraderos por parte de los miembros de la organización (Albert y Whetten, 1985).

Es importante distinguir entre una identidad duradera, que permanece la misma en el tiempo, y una identidad que presenta continuidad en el tiempo pero que admite cambios de significado e interpretación. Predomina la última (Gioia, Schultz y Corley 2000). La identidad organizativa se caracteriza, de hecho, por el dinamismo y la "inestabilidad adaptativa". Porque la inestabilidad fomenta la adaptabilidad, la preocupación estratégica de la dirección ya no es el mantenimiento de una identidad fija sino la capacidad de dirigir y equilibrar una identidad flexible a la luz de las variables imágenes externas. El mantenimiento de la consistencia llega a ser el mantenimiento de la consistencia dinámica. El dinamismo y la complejidad de la identidad organizativa reflejan el estado de inestabilidad contextual y el cambio continuo que surgen de la multiplicidad de públicos ante los que las organizaciones son responsables y de la diversidad inherente dentro de las organizaciones (Gioia, Schultz y Corley, 2000; Brown y Starkey, 2000; Hogg y Terry, 2000; y Scott y Lane, 2000).

La identidad organizativa no es sólo un fenómeno complejo sino que también puede variar con el contexto en el que se manifiesta (Fiol, Hatch y GoldenBiddle, 1998). Pratt y Foreman (2000) tratan directamente el tema de la diversidad dentro de las organiza-

ciones; se considera deseable la dirección eficaz de la diversidad porque la diversidad proporciona importantes beneficios a una organización en un ambiente social complejo y cambiante.

Claridad y consenso sobre la identidad organizativa son elementos esenciales al situar una estrategia satisfactoria a largo plazo y al hacer elecciones estructurales en una organización sin ánimo de lucro (Young, 2001).

Los directores deberían, sin embargo, ser conscientes de la trampa de la identidad organizativa. Deben anticipar la obsolescencia de la identidad, para permitir que sus organizaciones se adapten a los cambios en el ambiente competitivo y den un salto cualitativo hacia adelante (Johnson, 2000).

Además, las organizaciones son propensas a autodefensas, tales como el desmentido (individuos y organizaciones niegan conocimiento y responsabilidad, rechazan derechos sobre ellos y desautorizan actos y sus consecuencias), la racionalización (intento de justificar impulsos, necesidades... que uno encuentra inaceptables para que lleguen a ser plausibles y conscientemente tolerables), la idealización (proceso por el que un objeto llega a sobrealimentarse emocionalmente y despojarse de sus aspectos negativos), la fantasía (una manera de soñar despierto que permite satisfacciones irreales considerables) y la simbolización (proceso a través del cual un objeto externo se hace representación externa disimulada de otro objeto, idea, persona o complejo internos y ocultos). Estas autodefensas mantienen la autoestima y la continuidad de la identidad existente. Son disfuncionales cuando inciden negativamente en el necesario cambio organizativo (Brown y Starkey, 2000).

Los mecanismos de defensa de la identidad inadaptada pueden mitigarse mediante procesos de aprendizaje organizativo en forma de autorreflexión crítica y de diálogo centrado en la identidad, que promueven actitudes razonables. Para acomodar el cambio, las organizaciones necesitan reconstruirse como "organizaciones de aprendizaje" u "organizaciones sabias" que estimulan la expresión emocional y la exploración de formas organizativas alternativas. Una organización de "aprendizaje" o "sabia" es aquella que ha construido un prototipo de organización que prescribe el aprendizaje y el cambio como atributos nucleares de identidad organizativa (Brown y Starkey, 2000).

En suma, en nuestro “mundo plano”, la identidad organizativa es dinámica, construida socialmente, compleja e inestable. Sus complejidades brotan de la multitud de personas interesadas dentro y fuera de la organización. Su inestabilidad dinámica -fluidez, inestabilidad adaptativa- surge del ambiente de cambio. El mantenimiento de su consistencia dinámica es así la preocupación estratégica de la dirección. Aprendizaje y cambio son atributos básicos de la identidad organizativa en una organización de “aprendizaje” o “sabia”.

Identidad lasaliana

En los últimos años, algunos Hermanos (Gil, 1998; Grupo de Expertos Lasalianos, 2006) han escrito monografías y libros sobre la identidad lasaliana a nivel personal. Otros, incluidos los Hermanos Luke Salm (1990, 1993, 1998, 1999), John Johnston (1992, 1997, 1998, 1999), antiguo Superior General, y Álvaro Rodríguez Echeverría (2004), actual Superior General, han hablado de los caracteres esenciales de las Universidades Lasalianas. El Hermano Álvaro, reinterpretando el carisma para el siglo XXI, insta repetidamente a las universidades lasalianas a ser creativas y valientes en satisfacer las necesidades de los estudiantes mediante una educación de calidad, investigación social y transformación social.

Enfoque de este estudio

Este estudio difiere fundamentalmente de los anteriormente mencionados escritos y documentos lasalianos en que se centra en la identidad organizativa de las universidades lasalianas y no en la identidad personal de los lasalianos. Además, es exploratorio y analítico, no prescriptivo o normativo.

Aunque este estudio adopta un enfoque de ciencia social, es muy importante que conozcamos la “lente” a través de la que San Juan Bautista de La Salle y sus discípulos han percibido una institución educativa. Ellos tienden a percibir la escuela lasaliana y, por extensión, la universidad lasaliana como “un medio de salvación”, mientras que la perspectiva de una ciencia social considera a la universidad lasaliana como un sistema social. Los primeros aceptan un sistema de creencias basado en la Sagrada

Escritura, que está repleta de paradojas: morir para vivir, los últimos serán los primeros, dar para recibir, y perder la propia vida para ganarla. Para entender una universidad lasaliana como institución, la perspectiva de la ciencia social examina la paradoja de una universidad lasaliana, que aspira a ser evangelizadora y educadora a la vez. Hay tensión entre la tendencia a exaltar lo que es la mejor expresión posible de “lo que debería ser” y “lo que una universidad lasaliana debería estar haciendo”, y la necesidad de entender y adaptarse a los cambios modernos del mundo social de la educación superior.

Supuestos

La breva reseña de publicaciones sugiere los siguientes supuestos:

- Habiéndose desarrollado las dieciséis universidades lasalianas en contextos sociales, culturales e históricos diferentes, expresan su identidad lasaliana de diversas maneras.
- El carisma lasaliano está en el núcleo de la misión lasaliana, base de la identidad de la universidad lasaliana.
- La identidad de la universidad lasaliana consta de aquellos atributos considerados centrales, distintivos y duraderos por parte de los miembros de la universidad, aunque sea adaptativa, negociada, construida socialmente, flexible, dinámica y compleja.
- Las dieciséis universidades lasalianas encarnan el carisma lasaliano en su estructura organizativa.

Definición de Conceptos

Carisma

La convergencia de las definiciones de Max Weber y San Pablo del término carisma es aparente. El sociólogo Max Weber aplica el término carisma a “cierta cualidad de una persona individual, en virtud de la cual es colocada aparte de los hombres ordinarios y tratada como dotada de poderes o cualidades sobrenaturales, sobrehumanos o, al menos concretamente, excepcionales. Estas cualidades no son accesibles a las personas ordinarias sino que se las considera de origen divino o ejemplares y, sobre esta base, los

individuos en cuestión son tratados como líderes [...].” En los escritos de San Pablo, el término carisma tiene doble sentido. *“Existen carismas diversos, pero un mismo Espíritu; existen ministerios diversos, pero un mismo Señor; existen actividades diversas, pero un mismo Dios que ejecuta todo en todos.”* (1Cor 12, 4-6). En sentido amplio, designa el don de la vida cristiana, en general, recibida en el bautismo. En sentido estricto, significa un don particular, específico, recibido por individuos o grupos para el servicio y la construcción de la comunidad cristiana. En este último sentido hablamos del carisma de los Hermanos de La Salle, que han recibido del Espíritu, a través de su fundador, un carisma particular para realizar una misión educativa en la Iglesia.

Carisma lasaliano

El Hermano Álvaro, Superior General de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, presenta el carisma lasaliano en términos que sintonizan con los miembros contemporáneos de la comunidad educativa lasaliana hoy:

“Hermanos abiertos a todos, capaces de renunciar a intereses propios en aras del bien común, uniendo fuerzas, realizando proyectos comunes con nuestros asociados, encarnando el carisma lasaliano en el mundo de los pobres, maestros espirituales de una juventud que, hoy más que nunca y a pesar de algunas apatías, busca sentido a sus vidas y tiene sed de Dios.

Nuestro carisma es una síntesis original en la cual el amor ardiente por Dios y el amor ardiente a los hijos de los artesanos y los pobres encontraron traducción concreta en nuestra asociación para su servicio educativo.

Estos niños, estos jóvenes fueron la mediación providencial que hizo surgir nuestro carisma... “Reconoced a Jesús bajo los pobres harapos de los niños que tenéis que instruir; adoradlo en ellos” (Med. 96, 3).

Ser fieles a nuestro carisma significa hoy para nosotros responder con creatividad a las nuevas formas de deshumanización, a las nuevas pobrezas, a las llamadas que nos hace el mundo de los excluidos en los nuevos escenarios que hoy se nos presentan.

Que nos convirtamos al futuro, abiertos a las necesidades educativas de los pobres, atentos a los signos de vida... en tér-

minos de imaginación creadora, de una valentía capaz de correr riesgos, de osadía para no tener miedo y no confundir la fidelidad con la pura repetición del pasado.

Que seamos buscadores de Dios, que le ofrezcamos [al mundo] una pista para su propia búsqueda. Guías, humildes y sin pretensiones, pero capaces de acompañar a nuestros contemporáneos en su itinerario de fe, asumiendo sus debilidades, sus dudas y su fragilidad. Debemos ofrecer al mundo juvenil... corazones disponibles para escucharlos, comprenderlos, ponerlos de nuevo en camino, comunidades capaces de acogerlos y guiarlos, centros educativos que valoren más sus personas que los programas o el prestigio.”

(Hermano Álvaro Rodríguez Echeverría, Superior General, 2 de junio de 2000).

Resumiendo, el Hermano Álvaro describe el carisma lasaliano como caracterizado por un espíritu proactivo, con visión de futuro, amor profundo a cada estudiante e interés por todos ellos, atención a las situaciones de injusticia en el mundo, respuestas creativas y decididas a las nuevas formas de pobreza y deshumanización. Cuatro años más tarde, añadió que las universidades lasalianas encarnarán el carisma lasaliano mediante una educación de calidad, investigación social y transformación social (Enero, 2004).

Encarnar el carisma lasaliano en la estructura organizativa de la universidad

El carisma lasaliano da a la universidad lasaliana su razón de ser, su identidad y misión propias. Es el designio amoroso de Dios hacia la familia lasaliana en la historia de la salvación. Es una energía espiritual del Espíritu, una fuerza vital que ha de comunicarse. Es una fuerza dinámica que constituye a Hermanos y colegas lasalianos en una familia dotada de “misión carismática”. No es una estructura rígida o un programa.

El carisma lasaliano es un don vivo, un aliento del Espíritu creador al servicio de una historia dinámica que no es nunca simple repetición del pasado. Por eso, el carisma de San Juan Bautista de La Salle nunca puede identificarse solamente con sus “obras”, marcadas por las necesidades del periodo fundacional. Esta fuerza vital, esta energía espiritual debe encarnarse constantemente por parte de las universidades lasalianas en su estructura organi-

zativa y adaptarse a los tiempos y lugares, el contexto sociocultural y las necesidades de los estudiantes en todos los lugares.

Como eje constructivo de la identidad de la universidad lasaliana, el carisma lasaliano guía la formación de una estructura organizativa que sostiene y fortalece la identidad de la universidad. Encarnar el carisma lasaliano en la estructura organizativa de la universidad es de lo más crucial a causa de las posibles consecuencias negativas de la rutinización.

Rutinización

La rutinización, término acuñado por Weber, se refiere a la manera como el carisma se incorpora a una institución. Es el proceso por el que a la “autoridad carismática” sucede una burocracia controlada por una autoridad establecida racionalmente o por una combinación de autoridad tradicional y burocrática. Las paradojas son así parte de la institucionalización.

San Juan Bautista de La Salle es un fundador carismático y su mensaje despierta una respuesta incondicional en sus seguidores; pero la estructura de status y roles surge dentro del ambiente institucional estable y provoca otras motivaciones diversas, algunas de las cuales pueden ser diametralmente opuestas a los ideales carismáticos del fundador. Los ideales de la institución y los propios ideales e intereses del líder pueden no reflejar los ideales carismáticos del fundador. La estructura organizativa, que es funcional en las primeras etapas, se hace, en situaciones posteriores, un obstáculo disfuncional para una actividad enérgica que responde a problemas contemporáneos.

Además, mientras una organización burocrática puede ser eficaz, tiene también la tendencia de volverse incómoda y ser causa de problemas de consecuencias disfuncionales. Esto ocurre cuando los titulares del departamento lo articulan para afirmar su posición en la organización, dando lugar a una estructura administrativa alejada de los problemas de su tiempo, o cuando los mismos titulares del departamento se apartan de los miembros de su grupo. Finalmente, la tensión existente cuando los valores de la sociedad y de una universidad lasaliana llegan a entrelazarse tanto hace que la conformidad con una necesite la conformidad con la otra. Los dos sistemas llegan a conexionarse tan estrechamente que tienen un efecto nocivo mutuo.

2. Método

Para captar la naturaleza compleja y dinámica de la identidad de la universidad lasaliana, este estudio empleó una metodología de triangulación (Figura 1). Ello supone:

1. Una semana de observación in situ en cada universidad. Fui invitado a asistir a una reunión del Consejo del Presidente, a una reunión de la junta de profesores, a acontecimientos deportivos, a diversas actividades del Ministerio del Campus, a una consulta jurídica gratuita de los estudiantes de Derecho en un centro lasaliano de ayuda legal para pobres, a una celebración de cumpleaños del profesorado y del personal, a clases de adultos impartidas por estudiantes que son beneficiarios de becas de la universidad...

2. Análisis de documentos oficiales proporcionados por cada universidad y que ascendieron a más de 500 páginas. Estos documentos contenían los planes estratégicos de 5 ó 10 años, el informe anual del Presidente, las declaraciones de la Misión de la Universidad y su Filosofía de la Educación, datos de la Universidad...

3. Entrevistas personales de una hora con miembros -de 15 a 30- de cada universidad, utilizando un método de Investigación Apreciativa (IA). Los participantes en la investigación fueron Presidentes y miembros del Consejo de Dirección, altos dirigentes y de nivel medio, rectores, vicepresidentes, decanos, jefes de departamento, profesorado de ambos sexos, personal, conserjes, estudiantes, antiguos alumnos y padres de estudiantes. Todos fueron amigables, colaboradores y comunicativos al compartir sus sentimientos, pensamientos y esperanzas sobre sus respectivas universidades. Al final de las entrevistas, se mostraron agradecidos por haber participado en este proyecto de investigación. Muchos dijeron que ésta había sido su primera oportunidad de compartir sus puntos de vista y esperanzas sobre sus respectivas universidades. Otros dijeron que agradecían la oportunidad de ver a su universidad desde una perspectiva más amplia y significativa.

El método de IA es un método etnográfico que utiliza entrevistas con distintos miembros de la comunidad universitaria para exa-

minar la vida de la institución. Como investigación sería sobre la naturaleza de la vida institucional y proceso que extrae los factores que dan vitalidad a la vida de los miembros de la institución, el método de IA pretende una investigación sistemática de lo más enriquecedor y vivificante en una comunidad universitaria. Intenta reconocer y mejorar lo que una institución hace lo mejor que puede para solucionar los retos del nuevo siglo.

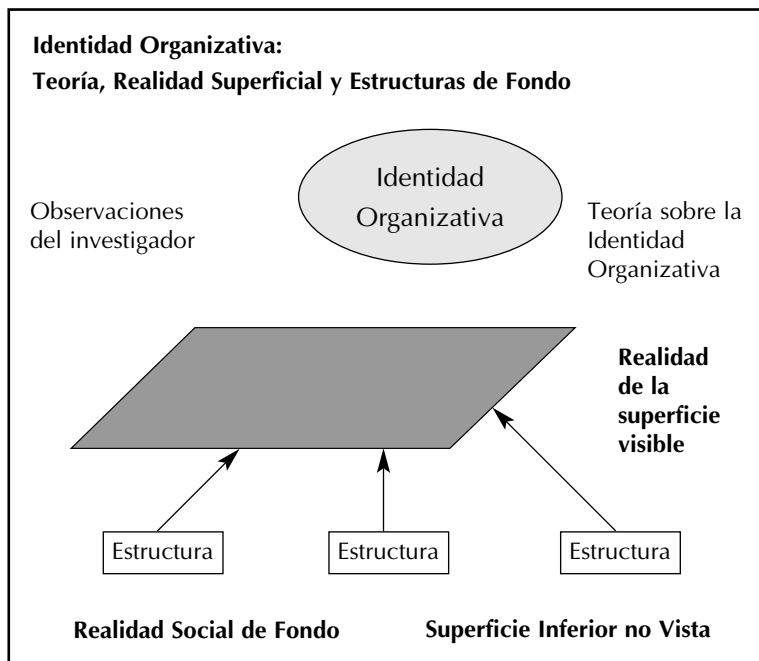


Figura 1: Identidad Organizativa: Teoría, Realidad Superficial, y Estructuras de Fondo.

Instituciones participantes y Participantes en la Investigación

Dieciséis de las cincuenta y cinco universidades lasalianas del mundo accedieron a participar en esta investigación: una de Colombia [Universidad De La Salle, Bogotá], dos de Francia

[ECAM, Lyon; e ISAB, Beauvais], tres de México [ULSA-Cancún; ULSA-Cuernavaca; y ULSA-Noroeste], tres de Filipinas [De La Salle University, Manila; De La Salle University, Dasmarias; y University of Saint La Salle, Bacolod City], una de España [Ingeniería i Arquitectura La Salle, Universitat Ramon Llull, Barcelona], y seis de Estados Unidos [College of Santa Fe, Santa Fe; Christian Brothers University, Memphis; La Salle University, Philadelphia; Manhattan College, Nueva York; St. Mary's College of California, Moraga; y St. Mary's University of Minnesota, Winona]. El tiempo y los imperativos económicos restringieron mi visita a estas dieciséis universidades.

Excepto en una universidad, un representante de cada universidad seleccionó entre quince y treinta participantes diversos (miembros del consejo directivo, presidente, vicepresidente, decanos, hombres y mujeres, profesores nuevos y veteranos, personal, estudiantes, padres y antiguos alumnos) para las entrevistas personales. Fueron entrevistados unos trescientos participantes; cada participante firmó un escrito de consentimiento que garantizaba privacidad, anonimato y confidencialidad.

El muestreo intencionado de instituciones y participantes de la investigación en cada universidad pareció adecuado para la finalidad de este proyecto de investigación, que es descubrir los modelos esenciales y comunes de la identidad de la universidad lasaliana a través de las universidades lasalianas del mundo.

3. Resultados Importantes de la Investigación

Esta investigación describe cómo las universidades lasalianas han expresado su identidad lasaliana colectivamente; más concretamente, presenta el análisis de cómo las universidades lasalianas incorporan el carisma lasaliano y la misión lasaliana en sus estructuras organizativas. Los hallazgos de la investigación que siguen pertenecen, no a instituciones individuales, sino a las dieciséis universidades lasalianas consideradas como un todo.

Diversidad de las dieciséis universidades lasalianas

De las dieciséis universidades, los Hermanos dirigen diez y colegas lasalianos, seis. Sus experiencias en educación superior varían: tres de las universidades cuentan apenas con diez años, mientras que otras cuatro han celebrado el 40^º, 143^º, 150^º y 153^º aniversario de su fundación. Las dieciséis universidades están alejadas geográficamente y se ven influidas por diferentes contextos sociales, económicos, culturales, religiosos e históricos. Individualmente, cada universidad se ha adaptado a su ambiente social, económico, cultural, religioso e histórico y se ha enfrentado a diferentes retos académicos regionales, además de los retos de la globalización, secularización y demandas académicas de la universidad en el siglo XXI. Por consiguiente, las dieciséis universidades presentan una gran variedad de símbolos externos y objetivos de su identidad institucional. Algunas universidades lasalianas exhiben ostentosamente diversos símbolos externos de su catolicidad (como un crucifijo en las aulas y misa diaria) y/o de la identidad lasaliana (estatuas de San Juan Bautista de La Salle, retratos de santos Hermanos, oración antes y después de cada clase), mientras que unas pocas evitan la presencia de tales símbolos externos.

La investigación ha mostrado la capacidad de la identidad de la universidad lasaliana para moverse adaptativa y fluidamente a través de los espacios sociales, geográficos y culturales. La aper-

tura a la diversidad a nivel internacional podría implicar la toma en consideración de la diversidad a nivel local. La paradoja es que cuanto más se definen las universidades lasalianas exclusivamente en términos de apertura a la diversidad, tanto más se debilitan las diferencias que las hacen únicas. Así preservar la diversidad requiere alguna forma de aislamiento o, al menos, mantener una tensión dinámica. Esta tensión está en el corazón del impulso de las universidades lasalianas por el esfuerzo de ser las mejores dentro de sus posibilidades académicas en sus respectivos países y de redefinir su identidad de universidad como *Lasalianismo*.

Los cuatro símbolos más profundos de la identidad de la universidad lasaliana

Las universidades lasalianas reflejan la unidad en la diversidad a través de algunos símbolos más profundos de su identidad lasaliana. Los símbolos externos y objetivos son fácilmente visibles, pero por debajo de la realidad superficial se dan símbolos más profundos. El método de investigación, mediante la triangulación utilizado en esta investigación descubrió cuatro importantes temas comunes y esenciales subyacentes: (1) una comunidad con una finalidad común influida por la misión carismática lasaliana; (2) un ministerio educativo que se esfuerza por la calidad y el interés; (3) estrechar lazos y colaborar con otras organizaciones y organismos para conseguir un mayor bien para la sociedad, y (4) un liderazgo que promueve la creatividad sistémica y dirige múltiples identidades eficazmente. Estos símbolos más profundos de la identidad lasalianas interrelacionados, más que los símbolos externos, expresan significativamente la identidad de la universidad lasaliana (Figura 2).

I. Primer Tema Importante: Comunidad de Prácticas

Las universidades lasalianas se esfuerzan por construir una cultura organizativa cohesionada y una estructura organizativa coherente basadas en la misión carismática lasaliana compartida.

Cultura organizativa cohesionada

En catorce universidades lasalianas, el Presidente ha designado a una persona responsable de promover la misión lasaliana en el

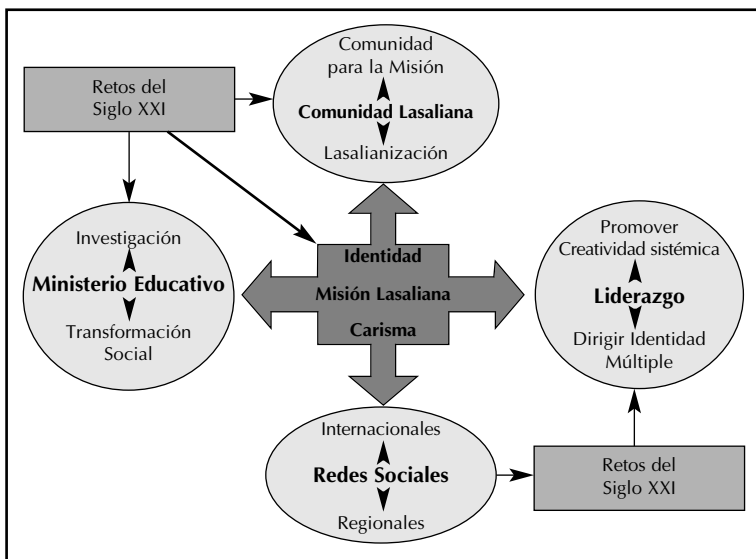


Figura 2: Identidad organizativa lasaliana y carisma lasaliano: representación del concepto.

campus; esta persona tiene el título de Director o Vicepresidente para la Misión, mientras que los Presidentes de dos instituciones asumen ellos mismos este cometido. La misión lasaliana destaca en la declaración de la misión universitaria, salvo en tres universidades. Uno se pregunta si la misión lasaliana es importante en esas tres instituciones.

Todos los participantes expresaron unánimemente que valoran ser miembros de una comunidad que persigue un fin común y que la comunidad basada en la misión carismática lasaliana es el componente más valioso de sus respectivas universidades. Un amplio número de miembros del profesorado dijo que esta sensación de apoyo comunitario es típicamente lasaliana y que no la habían experimentado en otras universidades en las que habían trabajado. Perciben las actividades iniciadas por miembros de la universidad al servicio de las necesidades de los menos privilegiados como las más significativas de la universidad. Un presidente promueve sentido de asociación al hacer que todos los departamentos compartan con toda la comunidad universitaria su plan anual, sus logros y los esfuerzos para llevar a cabo sus metas.

En otra universidad, dividida anteriormente en cuanto a metas y misión, los miembros del profesorado y del personal se unieron en torno al proyecto educativo lasaliano propuesto por el presidente y sus jóvenes colaboradores; de suma de empleados pasaron a ser comunidad de educadores comprometidos con la misión educativa lasaliana. En algunas universidades, los miembros del profesorado y del personal se comprometieron a todos los niveles en el estudio y formulación de la identidad de su universidad. En otra universidad, dirigentes, personal y profesorado dialogan para señalar un tema unificador que servirá de guía a toda la experiencia educativa de los estudiantes durante sus cuatro años en la universidad y como punto de referencia para su misión y valores lasalianos.

Muchos estudiantes, miembros del profesorado y del personal, y dirigentes no cristianos de diferentes universidades lasalianas han indicado su satisfacción en un ambiente lasaliano. Unos pocos compañeros lasalianos, a los que se les confiaron importantes responsabilidades en sus respectivas universidades, indicaron que los Hermanos nunca les pidieron que mostraran su certificado de bautismo. Mientras pueden no sentirse cómodos con la Iglesia Católica, especialmente su jerarquía institucional y su enseñanza doctrinal, han encontrado en la misión lasaliana valores humanitarios comunes y podrían asociarse cómodamente con generosa autodonación para ayudar a que los menos privilegiados crezcan por encima de sus barreras sociales.

La Regla, en su artículo 146, *“los dones espirituales que la Iglesia ha recibido en san Juan Bautista de La Salle desbordan el marco del Instituto que fundó...[El Instituto] puede asociar a seglares, que tienden a la perfección evangélica de acuerdo con el espíritu propio del Instituto y que participan de su misión... crea lazos apropiados con ellos y evalúa la autenticidad de su carácter lasaliano”* parece limitar el carisma lasaliano compartido a los cristianos cuando, en las realidades vividas, muchos no cristianos están comprometidos animosamente en la misión lasaliana. La Universidad de Belén es única en el ministerio educativo lasaliano entre la población musulmana. Un antiguo misionero en esta universidad habló con admiración de la colaboración entre Hermanos y colegas cristianos y musulmanes en esta misión educativa lasaliana.

Estructura Organizativa Coherente

La mayor parte de las dieciséis universidades lasalianas pasan de una estructura “familiar” a una estructura formal. Las interacciones informales predominan en una estructura “familiar”, mientras que las interacciones entre los miembros están más oficializadas en una estructura formal. En algunas instituciones hay establecida una estructura jerárquica, mientras que en otras se da un giro hacia una estructura plana que promueve comunicación más eficaz y mayor flexibilidad, mejor comunicación horizontal y vertical, lo que a su vez facilita la creatividad sistémica dentro de una universidad lasaliana.

La mayor parte de las universidades lasalianas tienen planes estratégicos que no sólo mejoran situaciones presentes sino que las preparan para ambientes que cambian rápidamente. Su estrategia está asentada explícitamente en la misión lasaliana, sensible a las necesidades de los estudiantes, comprometida con el cambio, basada en una visión que atraerá y retendrá mejores estudiantes, y centrada en los estudiantes. Además, su estrategia es colegiada, coherente y global. Su estrategia es colegiada cuando es el resultado de un proceso de planificación transparente -comunicado constantemente a todos los miembros de la institución y provocando su reacción y respuesta- e interactivo; esto es, comprometiéndolo a todos a crear y poner en práctica el plan. Es coherente cuando equilibra fidelidad a la misión lasaliana con el carisma lasaliano y la viabilidad con la disponibilidad de recursos. Y es global cuando integra educación y experiencia, vida y aprendizaje, progreso académico y del estudiante, educación liberal y aprendizaje profesional, educación universitaria y de postgrado, campus y comunidad, ciudad y mundo.

Algunas universidades lasalianas han comprendido en qué son realmente buenas y por qué existen. Las razones de su existencia y por las que se esforzaron en el pasado ya no valdrán muy probablemente. Algunas intentan todavía ser todo para todos o ser como otras universidades, sin una identidad lasaliana distintiva o sin su misión asentada explícita y principalmente en la misión lasaliana. Sin embargo, se fomenta la consistencia y la coherencia en muchas universidades lasalianas. En dos instituciones, se menciona la herencia lasaliana como nota histórica. En otra universidad, aunque el rector declaró que su cometido es ser guar-

dián de la herencia lasaliana porque da un carácter distintivo a la institución y así es un buen medio de atraer estudiantes, la misión lasaliana ocupa el tercer lugar en la declaración de la misión de la universidad. Mientras que la herencia lasaliana destaca en muchas universidades lasalianas, un Presidente la ha hecho su prioridad número uno en el plan estratégico de cinco años y ha inspirado a otros dirigentes a hacer lo propio en sus respectivos sectores. En consecuencia, la estructura organizativa institucional se ha vuelto más coherente, reduciendo la separación entre documentos oficiales y funcionamiento real de la institución.

Empleados: De usuarios a miembros

Para crear y mantener una comunidad de prácticas basada en una visión común y apoyada por la coherencia organizativa, los presidentes de universidades lasalianas han organizado talleres lasalianos y retiros para sus colaboradores. Han instado a sus colaboradores a participar en diversos talleres y conferencias locales, regionales e internacionales de formación lasaliana. Algunos volvieron admirando el carisma de La Salle, pero sin transformarse. Se quedaron en meros empleados por diversas razones personales. Por otra parte, los participantes que se esforzaron por reflexionar y aplicar los escritos lasalianos a su propia situación en el siglo XXI han mostrado una profunda transformación personal. Los procesos formales e informales de lasalianización han transformado a muchos contratados en miembros de comunidad; de *usuarios* de los recursos de la universidad, atentos a sus propias necesidades, a *partidarios* de las actividades que sostienen la misión lasaliana de la universidad; de contratados con una actitud de “yo primero”, que se fijan en sí mismos y en sus intereses particulares, a *miembros* cuya primera obligación es con la misión de la institución, especialmente con sus estudiantes y compañeros. La mayor parte de estos participantes, sin embargo, han experimentado un aprendizaje transformador: se han lasalianizado y han alcanzado gradualmente niveles más altos en el desarrollo de la identidad lasaliana. Una de estas colegas, dirigente de una importante universidad lasaliana, ha reflexionado sobre el sentido del carisma lasaliano en un documento titulado “Reinterpretar a San Juan Bautista de La Salle”. Además, ha enseñado a otros con el ejemplo, al fundar un proyecto educativo para los pobres en una zona rural y seguirlo constantemente.

II. Segundo Tema Importante: El Ministerio Educativo Lasaliano

El segundo tema importante está relacionado con el ministerio educativo de la universidad. Nuestros educadores desempeñan un ministerio educativo cuando llevan a cabo la misión lasaliana. El carisma lasaliano y su ministerio son los aspectos internos y externos de la identidad de la universidad lasaliana.

Esforzarse por la calidad de la educación

Las dieciséis universidades lasalianas se esfuerzan por la calidad. Mientras tienen que competir con universidades estatales y privadas con mayores recursos, las universidades orientadas por la misión lasaliana son capaces de mantener los suyos propios e impresionar al público con la calidad de sus ofertas académicas. Mientras que la mayoría de las universidades lasalianas figuran entre las mejores de su país respectivo, una universidad lasaliana concreta consigue situarse primera entre las universidades privadas de la región. Otra universidad ofrece el mejor título de arquitectura del país. Pero es más estimulante que algunas universidades lasalianas se esfuerzen por la calidad de la enseñanza cuando confían principalmente en profesores a tiempo parcial. Mientras que algunos de estos profesores a tiempo parcial son profesionales en su especialidad y así pueden impartir sus experiencias a sus estudiantes en el campo de la arquitectura, ingeniería, economía... la mayor parte de los profesores a tiempo parcial en tales campos no están disponibles para los estudiantes fuera de su periodo lectivo.

La mayoría de los estudiantes indicaron la relación estudiante - profesor como la experiencia más valiosa de su educación en una universidad lasaliana. Indicaron que los profesores lasalianos estaban disponibles fuera de la clase y que les escuchaban.

A diferencia de los profesores de otras universidades privadas y estatales, los profesores lasalianos se distinguen más por *cómo viven* que por *cómo enseñan*. La mayoría de los profesores lasalianos educan a los estudiantes a través de su propia renovación. Viven las palabras de La Salle: *“Como sois los embajadores y los ministros de Jesucristo en el empleo que ejercéis, tenéis que desempeñarlo como representando al mismo Jesucristo. Es Él quien quiere que vuestros discípulos os miren como a Él mismo, y que reciban vuestras instrucciones*

como si fuera Él mismo quien se las diera” (Meditación para el Retiro 195, punto II).

Los estudiantes aprenden más cuando se implican. Algunas universidades lasalianas, en lugar de definir su calidad solamente en términos de fama y recursos, porcentaje de doctores entre los miembros del profesorado etc., han considerado otra definición de calidad en términos de desarrollo de talentos, tales como el talento cívico, el talento en el negocio y el autoconocimiento. Las universidades lasalianas con residencias de estudiantes en el campus proporcionaron a sus estudiantes residentes mayores oportunidades para su compromiso social. En otras, los miembros del personal de la Sección Estudiantil colaboran con los líderes estudiantiles en la planificación, desarrollo, organización y coordinación de una amplia gama de actividades en las que los estudiantes están comprometidos. En comparación con los no residentes, los estudiantes que residieron en el campus durante el curso académico se comprometieron más en diversas actividades sociales; aprendieron dentro y fuera del aula y así desarrollaron sus cualidades sociales y de liderazgo en mayor grado. Estudiantes y dirigentes han indicado que las instalaciones de la residencia mejoraron el clima de comunidad, proporcionaron oportunidades para un mayor compromiso en la vida y misión universitarias, y maximizaron el desarrollo de los talentos entre los estudiantes.

Investigación Social

Unas pocas universidades lasalianas incluyeron la investigación social entre sus actividades educativas. En una de estas universidades, una estudiante que se especializaba en educación indicó que, como profesora, investigaría para conocer y responder más eficazmente a las necesidades de sus estudiantes. Pocas universidades lasalianas se comprometieron en la investigación social para conocer las condiciones sociales y económicas de sus estudiantes y solucionar así sus necesidades. Una sección cultural de una universidad lasaliana organizó forums y diálogo internacional sobre la paz y la no violencia.

Transformación social

Algunos miembros del personal lasaliano de una universidad querían que su universidad reorientase la misión lasaliana para ayu-

dar a los pobres, concretamente los pobres dotados con capacidad para destacar en educación superior; estos estudiantes llegarán a ser muy probablemente profesionales que se dediquen a la transformación social para ayudar a otros estudiantes pobres a crecer por encima de sus límites sociales. Los miembros del profesorado lasaliano de otra universidad desean que sus líderes den mayor importancia a la misión lasaliana ayudando a los estudiantes menos favorecidos. Las universidades lasalianas de un país conceden becas al 20% de sus estudiantes pobres pero bien dotados y así les permiten crecer por encima de sus límites sociales. En una universidad de otro país, aproximadamente el 90% de los estudiantes recibe algún tipo de ayuda económica. En algunas universidades los beneficiarios de becas se dedican a dar clases a estudiantes menos favorecidos.

Muchas universidades lasalianas se precian del número de estudiantes comprometidos en el servicio comunitario a los pobres. Sin embargo, se sabe de estudiantes de universidades públicas comprometidos en actividades en favor de los pobres. Una universidad lasaliana ha pasado de proporcionar alimentos y ropa a los pobres a comprometerse en la transformación social. Ha organizado foros periódicos donde sus representantes se reúnen con el gobierno regional y con representantes de la corporación para estudiar las necesidades de las personas de la localidad y colaborar en programas que solucionen sus necesidades. También apoya a un departamento benéfico en su empeño por ayudar a sencillos agricultores y para que los pobres gestionen sus pequeños negocios eficazmente; en consecuencia, estos agricultores sencillos y los propietarios de tiendas pequeñas de la ciudad mejoraron y fueron capaces de enviar a sus hijos a seguir la educación universitaria. Poniendo mayor énfasis en la transformación social, las universidades lasalianas sirven a los pobres más eficazmente.

El Hno. Álvaro ha sustituido “servicio a los pobres” por la expresión “transformación social” como característica esencial de las universidades lasalianas (Encuentro VII, 2004) por razones importantes. A diferencia de las escuelas secundarias, las universidades lasalianas tienen prestigio y recursos para trabajar por la transformación social en el siglo XXI y así servir a los pobres de manera más eficaz, particularmente cuando las distintas acciones dirigidas a la transformación social crean ambientes sociales, econó-

micos y políticos que posibilitan a los estudiantes crecer por encima de sus límites sociales.

III. Tercer Tema Importante: Conexión Regional e Internacional

Un buen número de universidades lasalianas están interconectadas y colaboran entre sí, al igual que con otras organizaciones y departamentos para conseguir un mayor bien en la sociedad.

Una valla publicitaria en un importante cruce de calles de una ciudad muestra los nombres de trece universidades lasalianas con su lema: "La Salle y tú, construyendo una nueva comunidad". Este lema refleja bien el carisma lasaliano: un don del Espíritu Santo para el bien de la comunidad. Los decanos de las escuelas y jefes de departamento de estas trece universidades se reúnen periódicamente para compartir recursos, intercambiar programaciones de cursos y ayudarse mutuamente a elaborar nuevos cursos que respondan a las necesidades de los estudiantes. En otro país, quince universidades forman un sistema universitario lasaliano con el fin de beneficiarse de la sinergia del sistema y responder más eficazmente a las diversas necesidades sociales y educativas de los estudiantes. Un profesor formó una red de escuelas lasalianas de ingeniería. Juntas proporcionaron aprendizaje informático de calidad y asequible a jóvenes que viven en países en vías de desarrollo. En un país, universidades lasalianas unidas aportaron recursos económicos y organizativos para construir y mantener una universidad en favor de los pobres. Un gran número de lasalianos se sintieron orgullosos de pertenecer a las redes educativas lasalianas internacionales. La red lasaliana internacional fue el factor determinante de que una institución privada de educación superior se fusionara con una universidad lasaliana en la región.

En 2005, la UNESCO estableció la premisa de que la pobreza es una violación de los derechos humanos. La erradicación de la pobreza ya no es, por tanto, un tema de condescendencia o de compasión, sino asunto de conciencia. Para ser fieles al carisma lasaliano en el siglo XXI, las universidades lasalianas asumirían esta nueva tarea con creatividad y colaborarían con la UNESCO y otras organizaciones internacionales para superar las fronteras de clase que impiden el progreso de los estudiantes. Esta tarea es acuciante. Las últimas estadísticas muestran que tres mil millones de personas consiguen sólo el 1.2% de los ingresos mundiales, mientras que mil millones poseen el 80% de los ingresos mun-

diales. Transferir el 1% de los ingresos de los ricos al resto de la población mundial aliviaría su extrema pobreza.

En el siglo XXI, las universidades lasalianas se ven estimuladas no por el trabajo individual con la gente sino por el enfrentamiento con los retos de erradicar, a nivel global, la pobreza y sus causas estructurales, legales, sociales, políticas y económicas.

IV. Cuarto Tema Importante: Los líderes guían con el ejemplo, fomentan creatividad sistémica y dirigen múltiples identidades eficazmente

El liderazgo innovador y creativo jugó un papel importante en la trayectoria de las universidades lasalianas. Muchos líderes lasalianos son conscientes de la tensión inherente a la rutinización de la autoridad carismática. Como antídoto a las potenciales consecuencias disfuncionales de la rutinización, muchos líderes lasalianos promueven continuamente e incansablemente comunidades de prácticas, coherencia organizativa y creatividad sistémica en sus instituciones. Además manejan múltiples identidades eficazmente.

Los líderes lasalianos guían con el ejemplo

Un presidente llega pronto por la mañana para saludar por su nombre no sólo a cada miembro del profesorado y del personal, sino también a cada estudiante. Un líder, en una universidad lasaliana importante, continúa entregando tiempo y apoyo organizativo muchos años después de haber fundado una escuela para los pobres en un poblado remoto. Otro dirigente de alto nivel y sus colaboradores idearon y fabricaron un generador eléctrico en el laboratorio de su universidad; ellos mismos lo transportaron a un poblado pobre metido en las montañas. Un presidente, además de ofrecer oportunidades para un diálogo sistemático con grupos de profesores, del personal o de estudiantes, se comprometió a recoger fondos para establecer y mantener un centro para niños de la calle. El presidente del consejo de dirección de una universidad donó sus emolumentos por la enseñanza a tiempo parcial a la fundación de una beca para estudiantes pobres. Dos colegas lasalianos, ambos dirigentes de alto nivel, dijeron a sus colaboradores que eran “Embajadores de Cristo” y que preferían enseñar con el ejemplo. Los dos han comenzado y mantenido proyectos de los que se benefician los pobres de las montañas.

Líderes lasalianos fomentan la creatividad sistémica

Para solucionar las necesidades de una población estudiantil diversa, un presidente ha diversificado su universidad en un sistema de ocho universidades, cada una respondiendo creativamente a las diversas necesidades de los estudiantes y ayudando resueltamente a diferentes grupos de estudiantes a crecer por encima de sus límites sociales. Otro presidente fue pionero en establecer sucesivamente varias universidades en diferentes ciudades.

Otro presidente, para encarnar el carisma lasaliano en la estructura organizativa, *fomentó la creatividad sistémica* estableciendo una estructura que permitía al rector y a los decanos crear nuevos programas para las necesidades cambiantes de los estudiantes.

Con presidentes creativos, la creatividad sistémica llegó a ser parte integral del funcionamiento diario de las universidades lasalianas. Pidieron y esperaron de todos sus colaboradores respuestas creativas a las necesidades de todos los estudiantes, sin distinción de edad; proporcionaron el clima en el que estas respuestas creativas pueden florecer. Esta creatividad fue sistémica cuando se convirtió en responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa lasaliana, no sólo del equipo dirigente. La creatividad sistémica fue fomentada por líderes preparados para estimular la creatividad de sus colaboradores, por miembros del profesorado y del personal, preparados para pensar y actuar creativamente, y por líderes que logran un espacio seguro para la creatividad individual.

Líderes lasalianos manejan múltiples identidades eficazmente

Tal como los individuos tienen que dirigir sus múltiples identidades sociales y las propias de su función, que a veces pueden entrar en conflicto mutuo y necesitan ser manejadas internamente, las organizaciones tienen múltiples identidades. La función principal de los líderes lasalianos en el siglo XXI es, pues, *manejar las múltiples y enfrentadas identidades organizativas*, intrínsecamente fijadas en las universidades lasalianas de hoy. Tienen que manejar múltiples conceptualizaciones de “quiénes somos” o “quiénes queremos ser” como universidades del siglo XXI. Según manejen los líderes de la universidad lasaliana las múltiples identidades organizativas, sus respectivas universidades serán capaces

de resolver las demandas conflictivas de las personas interesadas externa o internamente.

La dirección de múltiples identidades organizativas es especialmente relevante cuando el número de Hermanos decrece y el número y diversidad de colegas lasalianos aumenta. En algunas universidades, los Hermanos Presidentes integraron la identidad católica y la identidad lasaliana de sus instituciones. En algunos países, los Hermanos minimizaron la importancia de *Ex Corde Ecclesiae* y acentuaron la identidad lasaliana de sus universidades. Algunos Presidentes lasalianos aceptaron la herencia lasaliana en sus instituciones, pero minimizaron la tradición católica y fueron más sensibles a los puntos de vista de sus colegas lasalianos sobre identidades organizativas. Éstos quisieron dar prioridad a la calidad académica y a la competencia profesional de sus universidades sobre la carismática misión educativa lasaliana.

El presidente de una universidad lasaliana cortó el aislamiento económico y social entre dos de sus departamentos; desde entonces, los miembros del profesorado de estos departamentos han venido colaborando en esfuerzos educativos multidisciplinares y han compartido recursos económicos y sociales en proyectos educativos comunes.

Unos pocos presidentes manejaron eficazmente estas múltiples identidades, aparentemente en pugna o exclusivas de sus universidades: sus universidades mostraban identidad católica y lasaliana y se situaban, sin embargo, entre las mejores universidades en cuanto a competencia profesional del profesorado y calidad de educación ofrecida. Acertaron en decisiones críticas de mantener una óptima pluralidad institucional y mantuvieron una óptima pluralidad institucional aumentando o suprimiendo la sinergia de la identidad institucional. Así solucionaron las exigencias de las diversas personas interesadas internas y externas.

Tener múltiples identidades permitió a las universidades lasalianas responder o adaptarse a complejos ambientes organizativos. Las universidades lasalianas que se definieron de múltiples formas fueron, además, más atractivas para las personas externas que tienen múltiples necesidades e intereses. Las múltiples identidades institucionales permitieron también a las universidades lasalianas cubrir las expectativas de las múltiples personas internas. En particular, con la creciente tendencia a la diversidad en el profesorado

rado, el personal y los estudiantes de sus campus, las universidades lasalianas que pueden manejar múltiples identidades eficazmente, tendrían un matiz importante competitivo sobre las que no pueden hacerlo. Las universidades lasalianas serían, pues, más atractivas y capaces de retener una gama más amplia de gente y, por tanto, de mejorar su capacidad de aprendizaje y creatividad.

Por otra parte, las universidades lasalianas que no fueron capaces de manejar los “mapas mentales” enfrentados de “quiénes somos,” “dónde vamos” y “qué queremos ser” es más probable (1) que se vean en conflictos intrainstitucionales y/o empleen recursos valiosos en la armonización de grupos con diferentes identidades, (2) que experimenten ambivalencia y (3) que se sientan obstaculizadas en la toma de decisiones estratégicas y/o en la subsiguiente puesta en práctica estratégica.

En una universidad lasaliana, la dirección eficaz de múltiples identidades por parte del líder dio pie a que algunos miembros judíos del profesorado creasen nuevos programas para solucionar las necesidades de los estudiantes en un mundo globalizado. Su inspiración surgió explícitamente de la misión lasaliana y su creatividad brotó del carisma lasaliano compartido. Ellos no pudieron identificarse, sin embargo, con el mensaje del Evangelio o con la doctrina católica. En un país, profesorado, personal, estudiantes y dirigentes aceptaron el carácter internacional lasaliano y la calidad educativa con vistas a un puesto profesional, pero orillaron la identidad católica así como la misión lasaliana en favor de los menos favorecidos. Algunas universidades lasalianas pugnarán entre una identidad institucional de educar a los estudiantes inteligentes de clase media y superior y la de educar a los pobres. Universidades lasalianas de algunos países ayudaron a los estudiantes a seguir la senda de puestos profesionales, mientras que otras escogieron la educación de las artes liberales y otras intentaron combinar ambas facetas. Un líder lasaliano que maneja eficazmente múltiples identidades atraerá más profesorado y estudiantes de diferentes ámbitos y, por consiguiente, mejorará la creatividad y el aprendizaje en el mundo globalizado del siglo XXI.

Mientras que las universidades lasalianas son de todos los tamaños y formas y, a menudo, llevan a cabo un número de tareas notable, no agotan los servicios de la práctica educativa neces-

rios en el contexto dinámico y diverso de la vida postmoderna. Algunos líderes de universidades lasalianas lograron obtener los servicios de brillantes educadores de multitud de ambientes. Juntos respondieron creativamente a las necesidades cambiantes de los estudiantes y les ayudaron a superar las múltiples limitaciones que se interponen en el crecimiento humano y cristiano. Posibilitaron que sus estudiantes alcanzasen la dignidad humana y la salvación. Sin embargo, algunas instituciones nuestras de educación superior, con tradiciones e intereses institucionales profundamente enraizados, parecieron menos sensibles a los retos de la misión lasaliana en el siglo XXI.

Si los Hermanos o colegas lasalianos, líderes de las universidades lasalianas, acertaron hasta el punto de mantener una visión de la identidad lasaliana, que no es ni un intento de recuperar algo del pasado ni una vaga afirmación de virtud, y buenas intenciones de lo que se haya extraído algo lasaliano, es porque vieron la identidad de la universidad lasaliana como un trabajo en marcha.

Estas cuatro dimensiones de la identidad de la universidad lasaliana están interconectadas y animadas por el carisma lasaliano compartido. En otras palabras, el carisma lasaliano es vivificante, anima las cuatro dimensiones estructurales de la identidad de la universidad lasaliana y guía las metas y actividades de la universidad. El carisma lasaliano sirve de luz que guía las universidades lasalianas. A su vez, las cuatro dimensiones estructurales interconectadas constituyen las expresiones profundas de la identidad de la universidad lasaliana, basada en el carisma lasaliano y la misión lasaliana. (Figura 2)

Estudio de los resultados: de bengalas a faros

Estos símbolos más profundos de la identidad de la universidad lasaliana en las dieciséis universidades lasalianas vistas colectivamente están desigualmente presentes en ellas. Los hallazgos de la investigación arrojaron luz sobre las diversas maneras y diferentes etapas del desarrollo de la identidad lasaliana en las dieciséis universidades lasalianas. Algunas brillan en unos temas estructurales; otras descuelan en otros. Las dieciséis instituciones están en distintas etapas del desarrollo de la identidad lasaliana; son desiguales en la expresión de su identidad lasaliana como orga-

nización. Van de ser bengalas a convertirse en faros para las personas afectadas interna y externamente. Las dieciséis universidades lasalianas irradian la luz del carisma lasaliano con variedad de intensidades y luminosidad. A lo largo del tiempo y del espacio, esta luz puede ser borrosa, tenue, difusa o brillante, dependiendo del grado en que cada componente estructural encarna el carisma lasaliano y el grado en que los cuatro componentes estructurales forman una estructura organizativa coherente.

Algunas universidades lasalianas son faros de esperanza: el carisma lasaliano anima los cuatro componentes estructurales de su identidad universitaria lasaliana y responden creativa y decididamente a las necesidades de sus estudiantes en el siglo XXI. En estas universidades, el carisma lasaliano es dador de vida, eje constructor de su identidad universitaria lasaliana y anima las cuatro dimensiones de la identidad universitaria lasaliana.

Algunos Puntos Importantes

Las dieciséis universidades, en conjunto e individualmente, encaran algunos puntos importantes que precisan de estudio y acción, como:

- Equilibrar el corporativismo de la educación superior y la creatividad sistémica lasaliana.
- Hacer cambiar nuestras universidades de células y silos a comunidades organizativas (dentro de cada universidad y entre las universidades lasalianas).
- Asegurar la calidad del ministerio educativo mientras se proporciona servicio educativo a los estudiantes menos favorecidos.
- Pasar del servicio a los pobres a la transformación social, que posibilita que nuestros estudiantes crezcan por encima de sus límites sociales. Las universidades lasalianas se hacen centro de reflexión e investigación sobre las raíces de la pobreza y la necesaria transformación social que permita a los estudiantes crecer superando las barreras.
- Promover la investigación social sobre las necesidades de los estudiantes y sobre el modo más efectivo de solucionar sus necesidades.

- Reflexionar sobre la autodonación generosa inherente al carisma lasaliano compartido y su interés entre los colegas seculares no cristianos.
- Idear instrumentos para evaluar las diferentes fases del desarrollo de la identidad lasaliana a nivel individual y organizativo.
- Formar líderes que estimulen la creatividad entre sus colaboradores, el profesorado y el personal, y sean creativos en el ministerio educativo.
- Reconciliar una universidad movida por la misión frente a otra movida por las cuotas de enseñanza.
- Asegurar la estabilidad financiera de las universidades lasalianas y la seguridad económica de los asociados lasalianos para que puedan dedicar su tiempo y energía a la misión lasaliana.

Limitaciones de este estudio

Este estudio se centró en los componentes estructurales comunes y esenciales de la identidad de la universidad lasaliana en dieciséis de las cincuenta y cinco universidades lasalianas de todo el mundo. Muchas otras universidades podrían compartir su experiencia de expresar su identidad lasaliana. La observación in situ en cada universidad durante una semana no permitió observaciones más profundas y amplias de algunos acontecimientos importantes y de actividades que tuvieron lugar en cada universidad.

Investigación Futura

Para captar la naturaleza dinámica y compleja de la identidad de las universidades lasalianas, estudios futuros podrían comparar las universidades lasalianas dirigidas por colegas lasalianos y las dirigidas por Hermanos de La Salle, así como comparar las universidades lasalianas con, por ejemplo, las de los jesuitas, benedictinos o franciscanos.

Resumen y Conclusión

Este estudio ha permitido conocer hasta cierto punto las dimensiones organizativas de la identidad de la universidad lasaliana:

El “aplanamiento” del mundo, junto con la globalización y la secularización, la clientela diversa de las universidades lasalianas, el carácter modificado de su liderazgo profesional, las personas internas y externas, diversas y en conflicto, y la financiación del funcionamiento de la universidad complican el problema de caracterizar y mantener la identidad lasaliana.

Mientras se tratan estas dificultades, las universidades lasalianas hacen un serio esfuerzo para sentar su identidad en la misión lasaliana, con el carisma lasaliano en su centro. La identidad de la universidad lasaliana se construye socialmente con múltiples personas interesadas internas y externas. Es adaptativa y creativa al responder a las necesidades de los estudiantes. Anima una comunidad de prácticas apoyada por una cohesiva cultura organizativa y una paulatina lasalianización de sus miembros. Esto da vitalidad a un ministerio educativo. Las universidades lasalianas ofrecen educación de calidad, se comprometen en la investigación social y trabajan por la transformación social para permitir que los estudiantes crezcan por encima de sus límites. Las redes regionales e internacionales vitalizan la identidad de la universidad lasaliana. Los líderes lasalianos dirigen con el ejemplo, promueven la coherencia organizativa, construyen una comunidad de creatividad sistémica y dirigen eficazmente múltiples identidades.

Los participantes en la investigación desearon ver a sus universidades esforzarse por ser alternativa a las universidades públicas y privadas, en lugar de ser sólo imágenes de un espejo. Desearon que sus líderes y colegas fueran firmes en construir instituciones de aprendizaje superior no sólo duraderas sino dignas de durar. Sin embargo, a causa de los muchos y diferentes contextos históricos, religiosos, culturales, sociales, políticos y económicos en que operan, algunas universidades difundieron una luz más brillante, mientras otras proyectaban una luz más tenue.

Los participantes en este estudio imaginaron el día en que todas las universidades lasalianas ya no se verán forzadas a unirse al

corporativismo de instituciones superiores, sino que serán faros de esperanza en el siglo XXI. Las universidades lasalianas mostrarán entonces una virtud depurada y una calidad académica, hechas más luminosas por el carisma lasaliano que subyace.

Bibliografía

ALBERT, S., y WHETTEN, D. (1985), "Organizational Identity". En L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.

ALPAGO, BRUNO, FSC (2000). *El Instituto al servicio educativo de los pobres*. Roma, Italia: Estudios Lasalianos N° 7, Hermanos de las Escuelas Cristianas.

BROWN, ANDREW D. and STARKEY, KEN (2000). "Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective." *The Academy of Management Review*, Vol. 25, N° 1:102-120.

BURROWS, JOANNE M. (1999). "Negotiating Organizational Identity: Faculty Members' Academic and Religious Interpretations of a Church-Related College." *ASHE Annual Meeting Paper. U.S.; Indiana; 1999-11-00*.

CONSEJO GENERAL (1997), *La misión lasaliana: educación humana y cristiana. Una Misión Compartida*. Roma, Italia: Hermanos de las Escuelas Cristianas.

CONSEJO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS LASALIANOS (2006). *El Carisma Lasaliano*. Roma, Italia: Hermanos de las Escuelas Cristianas, FSC; Estudios Lasalianos N° 13.

COOPERRIDER, DAVID L. y DIANA WHITNEY (2000). *Collaborating for Change: Appreciative Inquiry*. Berrett-Koehler.

COOPERRIDER, DAVID L., y S. SRIVASTVA (1987), "Appreciative Inquiry into Organizational Life," en R. Woodman y W. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development: Volume I* (pp. 129-169). Greenwich, CT, JAI Press.

DUTTON, J. E., y DUKERICH, J. M. (1991), "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation." *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.

DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M., y Harquail, C. V. (1994), "Organizational images and member identification." *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.

FIOL, C. M. (1998), "The identity of organizations." En D. Whetten y P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations. Developing theory through conversations*: 66-68. Thousand Oaks, CA: Sage.

FRIEDMAN, ROBERT (2005). *The World is Flat*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

GALLIN, ALICE (2000). *Negotiating Identity*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

GIL, PEDRO, FSC (1998). *Tres Siglos de Identidad Lasaliana*. Roma, Italia: Estudios Lasalianos, Hermanos de las Escuelas Cristianas.

GIOIA, D. A. (1998), "From Individual to Organizational Identity." En D. A. Whetten, y P. A. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations*: 17-31. Thousand Oaks, CA: Sage.

GIOIA, DENNIS, SCHULTZ, MAJKEN, y CORLEY, KEVIN G. (2000a), "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability." *The Academy of Management Review*; Vol. 25, N° 1: 63-81.

GRUPO DE EXPERTOS LASALIANOS (2006). *Identidad Lasaliana: Apuntes para un taller*. Roma: Boletín MEL, N° 27.

HATCH, MARY JO y SCHULTZ, MAJKEN (2002), "The dynamics of Organizational Identity." *Human Relations*, Vol. 55., N° 8: 989-1018.

HENKIN, ALAN B., DEE, JAY R., y MANZO, LOUIS (2001), "Institutional Identity, Pressures for Change, and Executive Leadership at U.S. Catholic Colleges and Universities." ERIC Accession N° ED454762. U.S.; Iowa; 2001-02-00.

HESBURGH, THEODORE M. (ed.) (1994). *The Challenge and Promise of a Catholic University*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

HIRSCH, WERNER Z. y LUC, E. WEBER (eds.) (1999). *Challenges Facing Higher Education at the Millennium*. Phoenix, AZ: The American Council on Education and the Oryx Press.

HOGG, MICHAEL A. y TERRY, DEBORAH J. (2000), "The Dynamic, Diverse, and Variable Faces of Organizational Identity." *The Academy of Management Review*, Vol. 25, N° 1: 150-152.

JOHNSON, LAUREN KELLER (2000), "The organizational identity trap." *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, N° 4.

JOHNSTON, JOHN, FSC (1999), "Promoting Lasallian Higher Education Through Shared Mission." Saint Mary's College of California.

JOHNSTON, JOHN, FSC (1999), "Lasallian Higher Education: Some Reflections." The College of Santa Fe.

JOHNSTON, JOHN, FSC (1998). "Bethlehem University: Yesterday, Today, Tomorrow. A University for a New Palestine." Silver Jubilee Academic Convocation.

JOHNSTON, JOHN, FSC (1997), "Lasallian Values in Higher Education as We Approach the New Millennium." Saint Mary's College of California.

JOHNSTON, JOHN, FSC (1992), "The Brothers of the Christian Schools and the Apostolate of Higher Education: Some Reflections." ENCUESTRO III Presidents and Rectors FSC Institutions of Higher Education. Saint Mary's College of California.

NEWMAN, FRANK, COUTURIER, LARA, y SCURRY, JAMIE (2004). *The Future of Higher Education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

PITTAU, GIUSEPPE (2000), "Catholic Colleges and Universities for the 21st Century." *Current Issues in Catholic Higher Education*, v20 n2 p3-9, Spr 2000.

PRATT, M. G., y FOREMAN, P. O. (2000), "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities." *Academy of Management Review*, 25:18-42.

RHODES, FRANK H. T. (1999), "The New University" (capítulo 17). En Werner Z. Hirsh y Lue E. Weber (eds.), *Challenges Facing Higher Education at the Millennium*. The American Council on Education and the Oryx press.

RODRÍGUEZ ECHEVERRÍA, ÁLVARO (2004), "Características Esenciales de las Universidades Lasalianas." Barcelona, España: Discurso Central, *Encuentro VII*.

SALM, LUKE, FSC (1999a), "Associate Membership in the Institute." New York, NY: Documento preparado para el Capítulo del Distrito de Nueva York, Enero 1999.

SALM, LUKE, FSC (1999b), "Together for Mission." Romeoville, IL: Lewis University.

SALM, LUKE, FSC (1998), "Is the Lasallian University an Oxymoron?" Memphis, TN: Christian Brothers University.

SALM, LUKE, FSC (1993), "Lasallian Values in Higher Education." A Lasallian Forum: Living Up to Our Name. Philadelphia, PA: La Salle University.

SALM, LUKE, FSC (1990), "An Honor Student Who Made Good." Romeoville, IL: Lewis University.

SCOTT, SUSANNE G. y LANE, VICKI R. (2000b), "A stakeholder approach to organizational identity." *The Academy of Management Review*; Vol. 25, No 1: 43-62.

YOUNG, DENNIS R. (2001), "Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications." *Nonprofit Management and Leadership*; Vol. 12, N° 2: 139-157.

WEBER, MAX (1947), *Theory of Social and Economic Organization*. Capítulo: "The Nature of Charismatic Authority and its Routinization," traducido por A. R. Anderson y Talcot Parsons. Publicado originalmente en 1922 en Alemania con el título de *Wirtschaft und Gesellschaft*, capítulo III, § 10.

Apéndice A

Conformidad para Participar en el Trabajo de Investigación

DENOMINACIÓN DEL TRABAJO: Identidad Lasaliana de las Facultades y Universidades Lasalianas de Norteamérica

Investigador Principal: Francis Tri Nguyen, FSC, Ph. Dr.

Yo, _____, accedo a participar en este proyecto que fue aprobado por el Consejo de Revisión Institucional (CRI) de la Universidad La Salle el 3/2/03 y por el CRI de Manhattan College el 20/9/04.

FINALIDAD:

La finalidad de este trabajo es discernir en las universidades lasalianas los modelos de temas comunes y esenciales que constituirían su identidad lasaliana en el siglo XXI. Se me pedirá que describa lo que es para mí la enseñanza, el trabajo y el estudio en esta institución lasaliana de educación superior. También se me pedirá que describa esta institución en su mejor momento en cuanto a enseñanza, trabajo y estudio en esta institución. Se me pide hacer esto porque pocos estudios han visto esta experiencia desde la perspectiva de los participantes en la misión educativa lasaliana y también porque los participantes podrían beneficiarse de la reflexión sobre su experiencia vivida.

PLAN:

El investigador me entrevistará personalmente o en grupo con otros y escribirá notas sobre la entrevista después de irse. La entrevista se grabará y se transcribirá literalmente. El investigador leerá las transcripciones y analizará cómo fue la experiencia para mí y para otros participantes.

PROCEDIMIENTOS:

Entiendo que el procedimiento supone ser entrevistado personalmente o en un grupo de participantes y que llevará de cuarenta y cinco a sesenta minutos. Se me pedirá que proporcione datos biográficos sobre la edad, sexo y situación en la facultad/universidad. El investigador contactará conmigo posteriormente por correo o e-mail para confirmar la exactitud de los resultados del trabajo.

Entiendo que se me invita a participar en el trabajo porque he enseñado, trabajado y estudiado en esta institución o por mi pertenencia a esta institución.

BENEFICIOS Y RIESGOS:

Entiendo que no hay ningún beneficio conocido por mi participación, excepto la posibilidad de permitir a los educadores lasalianos conocer cómo es mi experiencia y descubrir los factores que contribuyen a mejorar esta institución cuando está en su mejor momento. Los riesgos pueden suponer ansiedad o apuro como consecuencia de hablar de mi experiencia personal y de compartir mis observaciones personales.

El investigador hará todo lo posible para impedir o minimizar el malestar y los riesgos, pero no es posible que prevea todo lo que pudiera ocurrir. De tener algún malestar inesperado o creer que ocurre algo extraño, debo contactar con Francis Tri Nguyen, FSC, Ph. Dr., en el 215 951 1106.

CONFIDENCIALIDAD:

Soy consciente de que mi participación en el proyecto y la información facilitada permanecerán confidenciales. Ninguna parte de mi entrevista se relacionará conmigo. Mi nombre no figurará en ningún documento. Un número confidencial acompañará a las entrevistas y cintas transcritas. Las cintas del proyecto se destruirán cuando éste finalice. Si se publica el trabajo, no se me nombrará.

Entiendo que puedo formular preguntas y que soy libre de retirarme del proyecto en cualquier momento. Además, si parece que el trabajo me es perjudicial, el investigador parará la entrevista. Basado en las garantías de la institución que me contrata, mi participación en esta investigación no afectará a mi puesto. Si se dispone de nueva información, durante el proyecto, que influya en la seguridad de los participantes, se me notificará así como al Consejo de Revisión Institucional de la Universidad La Salle.

De tener preguntas sobre el proyecto de investigación o mi compromiso puedo contactar con el investigador: Francis Tri Nguyen, FSC, Ph. Dr., de la Universidad La Salle, en el 215 951 1106; William Van Buskirk, Ph. Dr., Presidente del CRI de la Universidad La Salle, en el 215 951 1885; o Walter Matystik, J.D.,

Presidente del CRI de Manhattan College, en el 718 862 7268.

He leído la descripción del proyecto. Francis Tri Nguyen, FSC, me aclaró cuanto no entendía y todas mis preguntas fueron contestadas a satisfacción. Accedo a participar en esta investigación.

(Firma del Participante)

(Fecha)

(Firma del Investigador)

(Fecha)

Apéndice B

Preguntas de la Entrevista

La primera serie de preguntas de la entrevista consta de preguntas fenomenológicas, como:

- “¿Qué tal es ser profesor, educador, administrador, dirigente, miembro del personal, consejero en esta institución de educación superior?”
- “¿Qué significa enseñar, trabajar, estudiar en esta facultad o universidad?”
- Conscientes en todo momento de la primera pregunta, el investigador pregunta: “¿Y qué pasa con la enseñanza, trabajo, estudio en esta institución que da a aquellas experiencias su importancia andragógica, administrativa y de aprendizaje?”

La segunda serie de preguntas en la entrevista consta del protocolo de entrevistas de IA perteneciente a las tres primeras fases del ciclo “4-D” de Cooperrider: Descubrimiento, Sueño y Diseño (Zenke, 1999).

- *La fase Descubrimiento*, también conocida como fase “*apreciativa*” o la indagación “*¿Qué da vida?*” tiene lugar cuando las personas de una institución se reúnen y enumeran las fortalezas de su institución así como la información pertinente para mejorar. La fase Descubrimiento incluye preguntas generales como:
 - “¿Qué viene a tu mente cuando tu facultad/universidad está en todo su esplendor?”
 - “Concretamente, ¿qué personas -dirigentes, profesores, estudiantes- clases, actividades o acontecimientos aparecen más vivamente en tu mente como representación de aquellos tiempos en que tu universidad está en su esplendor?”
 - “¿Qué hace tu universidad ahora cuando está en todo su esplendor?”

- “¿Qué tiene esta universidad que hace posibles estas experiencias?”
- La información reunida en la fase Descubrimiento se utiliza en la fase Soñar, o en la fase “*imaginación de resultados*” o la indagación *¿Qué podría ser?*, como base para especular sobre posibles futuros para la institución. La Fase Soñar contiene las siguientes preguntas generales:
 - “¿Cómo concibes tu universidad cuando esté en su esplendor dentro de 3, 5, 10 años?”
 - “¿Qué capacita a tu universidad para encarar los retos que se le presenten en los próximos años?”
- En la Fase Diseñar, o fase “*co-constructiva*” o la indagación *¿Cuál debería ser el ideal?* las personas de la institución utilizarían estos futuros posibles para determinar cómo sería su organización y como se acordarían los “conceptos” y “principios” directores. La fase Diseño contiene preguntas generales como:
 - “¿Qué debería caracterizar a tu universidad cuando esté en su esplendor dentro de 3, 5, 10 años?”

Preguntas para la reflexión personal y en grupo

1. ¿Cuál es la impresión general tras la lectura del informe? ¿En qué medida tus expectativas han sido satisfechas? ¿Qué aspecto pondrías de relieve? ¿Hay algún otro que en tu opinión necesitaría mayor profundización?
2. ¿Cómo valoras la aproximación y novedad de este estudio en relación con otros enfoques anteriores? ¿Cómo evitar los efectos perniciosos de la rutinización en el ámbito universitario o en el ambiente en que trabajas?
3. De los testimonios anónimos mencionados, ¿cuál es el que más te ha impactado? ¿Cuáles son los principales escollos que impiden la puesta en práctica de una estructura organizativa más coherente, en la que se pueda expresar abiertamente la propia declaración de la misión y de las raíces históricas lasalianas?
4. El proceso de “lasalianización” de los trabajadores en centros universitarios ha experimentado progreso de forma general. ¿Compartes tú la misma opinión? ¿Sucede así en tu propio ámbito de trabajo? ¿Qué elementos habría que potenciar o tener más en cuenta?
5. Pensando en el futuro, y a la luz de los resultados, ¿qué sería absolutamente necesario emprender, cultivar, conservar, o desarrollar en relación a este tipo de obras?

Índice

Presentación	5
Observaciones preliminares	7
Resumen	9
Introducción	11
– Finalidad de la Investigación	11
– Tema de Investigación	11
1. Breve Reseña de Publicaciones: Identidad Organizativa e Identidad Lasaliana	13
– Identidad Organizativa	13
– Identidad Lasaliana	15
– Enfoque de este Estudio	15
– Supuestos	16
– Definición de Conceptos	16
2. Método	21
– Instituciones participantes y Participantes en la Investigación	22
3. Resultados Importantes de la Investigación	25
– Diversidad de las dieciséis universidades lasalianas	25
– Los cuatro símbolos más profundos de la identidad de la universidad lasaliana	26
– Estudio de los resultados: de bengalas a faros	39
– Algunos Puntos Importantes	40
– Limitaciones de este estudio	41
– Investigación Futura	41
Resumen y Conclusión	43
Bibliografía	45
Apéndices	
– Apéndice A	49
– Apéndice B	52