



# VISIÓN EDUCATIVA IUNAES

**NUEVA ÉPOCA Vol. 6 No. 13**  
**Abril de 2012 a Septiembre de 2012**



VISIÓN EDUCATIVA IUNAES, año 6, No. 13, Abril - Septiembre 2012, es una publicación semestral editada por el Colegio Anglo Español Durango A. C., en el área de posgrado. Avenida Real del Mezquital No. 92, Fraccionamiento Real del Mezquital, C.P. 34199, Durango, Dgo., Tel. 6188117811, <http://www.iunaes.com.mx/posgrado>, [iunaes@yahoo.com.mx](mailto:iunaes@yahoo.com.mx)

Editor responsable: Dra. Adla Jaik Dipp  
Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2012-010214512500-203, ISSN: 2007-3518, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Responsable de la última actualización de este Número, Unidad de Informática INDAUTOR, Ing. Juan José Pérez Chávez, calle Puebla, 143, Col. Roma, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06700, fecha de última modificación, 30 de diciembre de 2009.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Colegio Anglo Español Durango A.C.

**NÚMERO MONOGRÁFICO**  
**La dirección educativa**  
**como proceso administrativo**

# VISIÓN EDUCATIVA IUNAES

*Nueva Época Vol. 6, Número 13, Abril de 2012- Septiembre del 2012*

## CONTENIDO

Editorial	4
<b>ARTÍCULOS</b>	
<b>El liderazgo y la administración en un ambiente global cambiante y su impacto en las escuelas formadoras de docentes</b> <i>José Bernardo Sánchez Reyes</i>	6
<b>El proceso de planeación, génesis de una buena administración de la educación en México</b> <i>Carlos Hernández Rivera</i>	15
<b>Liderazgo y administración en la educación</b> <i>Edgar Ricardo Ortega Sánchez</i>	25
<b>La cultura organizacional desde la perspectiva escolar</b> <i>Fernando Rodríguez Carrillo</i>	35
<b>Liderazgo y clima organizacional como agentes constructores de una cultura organizacional en instituciones de nivel superior</b> <i>Frine Virginia Montes Ramos</i>	43
<b>Prácticas administrativas en educación</b> <i>José Germán Lozano Reyes</i>	53
<b>La administración del sistema educativo</b> <i>Gregorio Vásquez Rivera</i>	62
<b>La función administrativa del directivo en la escuela secundaria</b> <i>José Antonio Fernández Lozano</i>	71
<b>El liderazgo y el ambiente como agentes modificadores de la cultura educativa</b> <i>Luis Fernando Hernández Jáquez</i>	79
<b>El liderazgo en la administración educativa dentro de un ambiente global cambiante</b> <i>Victor Manuel Calderón Arámbula</i>	89
<b>Normas para Colaboradores</b>	100

# REVISTA ELECTRÓNICA VISIÓN EDUCATIVA IUNAES

## DIRECTOR

*Dr. Arturo Barraza Macías*

## DIRECTOR INVITADO

*Dr. Isidro Barraza Soto*

## COORDINADORA EDITORIAL

*Dra. Adla Jaik Dipp*

## CONSEJO EDITORIAL

*Dr. Enrique Ortega Rocha (Instituto Universitario Anglo Español); Mtro. Roberto Robles Zapata (Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Durango); Mtra. Alejandra Méndez Zúñiga (Universidad Pedagógica de Durango); Dr. Raymundo Carrasco Soto (Secretaría de Salud de Estado de Durango); Dra. Magdalena Acosta Chávez (Universidad Juárez del Estado de Durango); Dr. Jesús Manuel Luna Espinoza (Colegio de Bachilleres del Estado de Durango); y Dr. Luis Manuel Martínez Hernández (Red Durango de Investigadores Educativos A.C.)*

## COMITÉ DE ARBITRAJE

*Dr. Alfredo Cuellar Cuellar (Universidad de Fresno y Docente fundador del Doctorado en Ciencias de la Educación del Instituto Universitario Anglo Español); Dra. Ángeles Huerta Alvarado (Centro Nacional de Evaluación Educativa); Dr. Pedro Sánchez Escobedo (Universidad Autónoma de Yucatán); Dra. Elva Isabel Gutiérrez Cabrera (Universidad Politécnica del Golfo de México); Dr. José Luis Pariente Frago (Universidad Autónoma de Tamaulipas); Dr. Manuel Muñoz García (Universidad Autónoma de Nuevo León); Dr. Joaquín López García (Unidad 162, en Zamora Michoacán, de la Universidad Pedagógica Nacional); Dr. Miguel Navarro Rodríguez (Red Durango de Investigadores Educativos A.C.)*

**INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
ANGLO ESPAÑOL**

**DIRECTORIO**

**Directora General  
Alia Lorena Ibarra  
Ávalos**

**Directora Académica  
de Posgrado  
Adla Jaik Dipp**

**La revista "Visión Educativa IUNAES" es una publicación electrónica con periodicidad semestral que se publica los meses de abril y octubre de cada año por parte del Postgrado en Educación del Instituto Universitario Anglo Español (IUNAES). Actualmente se encuentra indizada en Latindex e Índice ARED y su contenido ha sido integrado a Google Académico, IN4MEX, índice de revistas mexicanas de educación del Centro de Investigación y Docencia, Maestroteca y al Índice de revistas de la Biblioteca Digital de la OEI-CREDI**

**Los trabajos presentados no reflejan necesariamente la opinión del IUNAES y son responsabilidad exclusiva de sus autores. Se autoriza la reproducción total o parcial de los trabajos indicando la fuente y otorgando los créditos correspondientes al autor.**

**La correspondencia favor de dirigirla al Instituto Universitario Anglo Español. Paseo del Cóndor No.100 Fracc. Real del Mezquital. Tels. 618-8117811 y 618-8127226 e-mail: iunaes@yahoo.com.mx**



**Desde 1998  
en Internet...  
Gracias  
por acompañarnos.**



**Organización  
de Estados  
Iberoamericanos  
Para la Educación,  
la Ciencia  
y la Cultura**

## EDITORIAL

En fechas recientes, los alumnos del Doctorado en Ciencias de la Educación del “Instituto Universitario Anglo-Español”, cursaron la materia optativa: “La dirección educativa como proceso administrativo”. Los estudiantes mencionados forman parte de la 3ª y 4ª Generaciones. El asesor de la materia fue el que esto escribe.

El propósito de la asignatura fue el que los estudiantes del Doctorado, pudieran tener una visión, aunque fuera superficial, de las principales teorías administrativas y cómo éstas, aplicadas en el mundo empresarial, han influido en la educación, sobre todo en los siglos XX y XXI, exigiendo de los respectivos sistemas educativos del mundo, la elaboración de políticas educativas congruentes con las teorías administrativas, con lo cual se contribuya en la formación de los futuros profesionistas para un mejor desempeño laboral; es decir que el trabajo áulico les otorgue las herramientas teóricas y prácticas de la teoría administrativa que en determinado momento se han encontrado en boga en el ambiente del trabajo empresarial.

En otras palabras, mediante este pequeño curso, se trató de contribuir a que los estudiantes trascendieran el espacio educativo y ampliando su visión, pudieran comprender que educación y trabajo ineludiblemente se cruzan y se entrelazan. Por tanto, alumnos y docentes deben tener muy claro que el día de mañana, los conocimientos adquiridos en los planteles educativos habrán de aplicarse en su vida laboral. Esto es finalmente, aprendizaje significativo.

Comprendiendo que la vinculación escuela-empresa en México es escasa, los estudiantes mostraron empeño e interés durante el curso de la materia. Las horas de trabajo fueron pocas; no obstante, dada la sólida formación académica, la experiencia como docentes en el ramo y una, para mi gusto, adecuada disciplina dentro del aula, condujeron al grupo de trabajo a analizar y a debatir la temática con propiedad.

De esta manera, pronto encontraron la relación entre la teoría administrativa de los “Padres de la Administración Científica” -Taylor y Fayol- y la antigua disciplina áulica en la cual, el docente, autoridad única, impartía sus conocimientos, los cuales eran “adquiridos” por el estudiante de manera callada y tranquila: el mejor alumno era el que obedecía sin replicar, trabajaba en silencio y entregaba antes que los demás la tarea encomendada.

Los alumnos pudieron, también relacionar la Teoría del Humano-Relacionismo con la práctica educativa. Analizaron las tesis de Fayol y sus recomendaciones para que el empleado fabril fuera tratado no como un robot,

pues cada uno de ellos tenía diferencias individuales y afinidades insoslayables, las cuales, podrían aprovecharse para elevar la productividad de la empresa. Trasladado al aula, pronto los doctorantes pudieron recordar aquellas políticas educativas que recomendaban reconocer las diferencias individuales de los alumnos y darles a éstos, un tratamiento de acuerdo a aquellas.

Las teorías administrativas revisadas permitieron analizar conceptos del mundo empresarial, tales como “los círculos de calidad”; la entrega “justo a tiempo” del servicio y el “cero error” en la producción y cómo se han relacionado con la planeación docente y el trabajo en el aula, así como con los propósitos de abatir la reprobación y la deserción escolares.

Como producto del trabajo de la materia, se pidió a los doctorantes la elaboración de un ensayo libre de cualquiera de los temas abordados, con la intención de que los mejores trabajos fueran recopilados y presentados en esta revista. El producto fue, en mi concepto excelente; quizá algunos hayan merecido estar y no lo están. La calidad de los trabajos obligó a aplicar criterios de selección tales como la diversidad de la temática, de la formación inicial de los autores, la entrega oportuna de los trabajos y desde luego, la coherencia y calidad en las ideas presentadas.

Los trabajos representan un esfuerzo voluntario, espontáneo y profesional de quienes aceptaron el reto de escribir; algo que muchos de nosotros, a pesar de los títulos académicos, aún rehusamos hacer. Felicidades a los participantes y nuestro reconocimiento por ello.

*Isidro Barraza Soto*

# EL LIDERAZGO Y LA ADMINISTRACIÓN EN UN AMBIENTE GLOBAL CAMBIANTE Y SU IMPACTO EN LAS ESCUELAS FORMADORAS DE DOCENTES

**José Bernardo Sánchez Reyes**

*Escuela Normal Profesor Carlos A. Carrillo.  
Santa María del Oro, El Oro, Dgo.  
agost29\_ber@hotmail.com*

*Recibido: 14 de noviembre de 2011  
Aceptado: 11 de febrero de 2012*

## **Resumen**

México al igual que otros países de América Latina, no puede escapar a los profundos cambios que se están generando en el mundo, derivados muchos de ellos del fenómeno denominado globalización. El tema del liderazgo día con día ocupa un lugar preponderante en el debate educativo. Los estudios organizacionales y de las instituciones educativas muestran la importancia de revalorar el papel del líder en el desarrollo de las organizaciones. Para que nuestro sistema educativo pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, mismas que radican fundamentalmente en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión. La formación docente en México no escapa de las exigencias antes mencionadas; sin embargo, pareciera que el tema de la gestión y el liderazgo en las escuelas formadoras de docentes aún no ha llegado con la fuerza necesaria para lograr la transformación y el cambio que estas instituciones requieren, a pesar de lo que la sociedad mexicana exige para formar al docente del siglo XXI. El liderazgo directivo en las Escuelas Normales, como en cualquier institución educativa, es un factor primordial para la transformación y el cambio. Es preocupante darse cuenta de casos en que el directivo escolar no se constituye en un elemento activo en la construcción de la organización a la que pertenece, no es líder posibilitador y dinamizador, como condición imprescindible para que se generen los procesos de transformación y mejora de los centros escolares. El tema de la administración y el liderazgo en un ambiente global cambiante, demanda en un primer momento, identificar las corrientes administrativas actuales y su impacto en el diseño de planes y programas educativos, y por otro; comprender la importancia del liderazgo en las instituciones educativas.

**Palabras clave:** Liderazgo, globalización, administración, gestión institucional.

## **Abstract**

Mexico and Latin America are immersing in the major world changes that are happening this days, as a result of the phenomenon called globalization. Speak about leadership is a very important part of the educational speech. The value of reformulate the role of the leader into the different organizations is shown by organizational studies and education institutions. If we want to transform our education system into a real change factor, we have to overcome current restrictions, those restrictions are fundamentally located inside the institutions and into the organizational and management weaknesses. In Mexico, the education of new teachers is affected by the situations mentioned above, nevertheless it seems that management and leadership matters are not a strong part of the schools that educate new teachers, and as a result the change that those institutions require has not come yet, even though the mexican society has specific needs for the education of the XXI Century teachers. Headmaster's leadership in the School Normalness, as well as in any other educational institution, is a key factor for transformation and change. It is a matter of concern to discover some cases where the headmaster is not an active part in the construction of the organization that he leads, and when he is not a dynamic and entrepreneurial leader as he should in order to generate the transformation processes and the improvement of the schools. Speaking about management and leadership into a changing global environment, requires first of all to identify the valid administrative processes and their impact in the design of educational plans and programs; and second, to understand the importance of leadership into schools.

**Key words:** leadership, globalization, administration, management

## **Introducción**

México al igual que otros países de América Latina, no puede escapar a los profundos cambios que se están generando en el mundo, derivados muchos de ellos del fenómeno denominado globalización.

El tema del liderazgo día con día ocupa un lugar preponderante en el debate educativo. Los estudios organizacionales y de las instituciones educativas muestran la importancia de revalorar el papel del líder en el desarrollo de las organizaciones.

En este escenario, cada sistema educativo debe un papel estratégico en la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependiendo en gran medida del acceso a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que nuestro sistema educativo pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, mismas que radican fundamentalmente en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Las instituciones educativas, según la gestión institucional, son las organizaciones más complejas. Este tipo de organizaciones requieren de líderes que interpreten las tendencias y exigencias de la actual sociedad del conocimiento y de la información, en el contexto particular en que se desempeñan; propiciando así procesos de cambio y de desarrollo que permitan su transformación y el aprendizaje permanente.

La formación docente en México no escapa de las exigencias antes mencionadas; sin embargo, pareciera que el tema de la gestión y el liderazgo en las escuelas formadoras de docentes aún no ha llegado con la fuerza necesaria

para lograr la transformación y el cambio que estas instituciones requieren, a pesar de lo que la sociedad mexicana exige para formar al docente del siglo XXI.

El interés por abordar la temática del liderazgo y la función directiva en los centros escolares se justifica por diversos motivos y razones, que es conveniente describir. Una pregunta central que es importante plantear es la siguiente, ¿qué importancia tiene el papel del líder o director de escuela para alcanzar los propósitos educativos que la escuela y el sistema se proponen?

El tema en cuestión viene a recobrar vigencia a partir de dos situaciones particularmente importantes: a partir de la experiencia docente a través de la aplicación de los programas de formación docente; y, como parte de un equipo directivo.

Llama la atención el poco interés de algunos líderes que se desempeñan en las escuelas formadoras de docentes por participar en programas de actualización para directivos. El interés del directivo, con frecuencia, se centra principalmente en cuestiones más de orden burocrático y administrativo, les preocupa poco (o casi nada) ejercer un liderazgo académico, no participan en reuniones de trabajo colegiado y se desconectan casi por completo de las dificultades que enfrentan los profesores en su práctica docente. Para ellos, cerrar brechas de bajos resultados académicos no es su prioridad, privilegian sus intereses hacia el cumplimiento administrativo y a las exigencias de las autoridades educativas estatales (elaboración de informes y reestructuración de proyectos para buscar financiamiento)

El liderazgo directivo en las Escuelas Normales, como en cualquier institución educativa, es un factor primordial para la transformación institucional de las escuelas formadoras de docentes. Es preocupante darse cuenta de casos en que el directivo escolar no se constituye en un elemento activo en la construcción de la organización a la que pertenece, no es líder posibilitador y dinamizador, como condición imprescindible para que se generen los procesos de transformación y mejora de los centros escolares.

De ahí que, afrontar el tema de este trabajo implique ponerse en contacto con dos realidades que ya de por sí son bastante complejas: el liderazgo y la dirección o coordinación de un centro educativo.

Lo anteriormente mencionado, viene a constituir y evidenciar una problemática que ya no debe ser de tipo superficial, sino que está latente en algunas instituciones formadoras de docentes, que ha venido generando rezago profesional en diversos sentidos y que lamentablemente no se le ha dado la relevancia que requiere en cuanto a las funciones, alcances y limitaciones de un liderazgo profesional ejercido con responsabilidad, humanismo, inteligencia y asertividad.

El tema de la administración y el liderazgo en un ambiente global cambiante, demanda en un primer momento, identificar las corrientes administrativas actuales y su impacto en el diseño de planes y programas educativos, y por otro; comprender la importancia del liderazgo en las instituciones educativas.

## **La importancia de la administración educativa**

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación. Como afirma (Cons, 2008), estos indicadores para la dirección escolar, permiten tener una visión de la situación que se desea controlar. Los directores de las instituciones educativas, manifiestan la necesidad de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas. Para lograrlo, uno de los modelos que se propone es el de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: la definición del qué, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las instituciones educativas: alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, definir el cómo, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Los alumnos y maestros en una institución educativa, son los actores más importantes que le dan vida y estilo propio, en definitiva, son quienes deben garantizar el logro de las variables escolares y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado. La administración de estos equipos de personas depende de un trabajo interdisciplinario, porque implica conceptos de psicología ocupacional y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería de sistemas, entre otros aspectos. Todo proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión, de la filosofía administrativa y sobretodo de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo.

El ambiente organizacional es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos (Gareth, 2008).

## **Una mirada hacia el liderazgo y su definición**

De acuerdo con la consulta en el Diccionario de la Real Academia (2008), el término liderazgo nos remite a la palabra “liderato” que significa condición de líder, por lo que es necesario ir a la palabra líder, misma de la que se indica que proviene del inglés “leader”, guía y que define como: persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.

Stogdill (1974) advertía que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto”, por lo que aún existen ciertas imprecisiones en el término que algunos autores han denominado “la fútil disputa” entre el liderazgo y la gestión o la administración. El “Good guy” (v.g. líder) contra el “Bad guy” (v.g. administrador), “distinción que es una noción romántica y que no ayuda en nada” (Jackson, 2005, citado por Pariente, 2010).

Bennis (1994), autor de una de las frases más conocidas y que mejor resumen este discutido punto, dice: “los administradores hacen correctas las cosas, mientras que los líderes hacen las cosas correctas”. Zaleznik (1977), en su famoso artículo publicado en la Harvard Business Review, había delegado a los administradores los papeles más mecánicos y rutinarios del proceso al afirmar que los líderes se ocupan de la visión y la dirección de los cambios, mientras que los administradores se encargan de monitorear los avances y resolver problemas (Pariente, 2010).

A pesar de la abundante literatura sobre el tema, la distinción entre los dos conceptos es aún difusa. Como afirman Drucker (1995) y Mintzberg (1975), el liderazgo es, o debería ser, un papel fundamental del administrador.

En el campo educativo la investigación hace énfasis en que un liderazgo activo del director es factor decisivo tanto en la implementación de la innovación como en la transformación de la cultura escolar.

La organización escolar es la disciplina científica que más específicamente se ocupa del estudio de los directores de centros educativos. Desde hace algunas décadas, la definición del rol del director viene siendo también objeto de una creciente atención desde la política educativa. Desde esta perspectiva puede considerarse que el perfil del director escolar y las funciones asignadas al cargo son en cada contexto específico una cuestión de naturaleza política.

Cuando hablamos de liderazgo educativo, es común que nos remitamos a pensar en la figura de los directivos escolares, con frecuencia suelen confundirse los términos directivo y líder, principalmente porque como menciona Torres Cota (2004), no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

Para Fullan y Stiegelbauer (2004) la escuela es el centro del cambio, la escuela es una organización y las organizaciones cambian con mayor eficacia cuando quienes las encabezan representan un papel activo para ayudar a dirigir la mejora.

De acuerdo con Coronel (1995), Fullan (1996), Gunter (2001), Murillo (2004) y Northouse (2004) (citados por Murillo, 2006), el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela es un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela. Por tal razón, podemos afirmar que si queremos cambiar las escuelas, y con ello mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela. que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación.

Definir la función directiva depende del enfoque de análisis con que se estudien las organizaciones. Dirigir una escuela supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultado de los objetivos fijados en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos. La expresión influir supone proporcionar ideas, reelaborándolas y presentándolas organizadamente, proporcionar recursos, establecer nexos, coordinar acciones, posibilitar ayudas,

dinamizar equipos o recordar compromisos y velar para que los acuerdos se cumplan. Dicho de otra manera, el propósito de esencial de la acción directiva consiste en obtener resultados mediante el trabajo de otras personas (Antúnez, 2004).

La noción de dirigir no implica manifestaciones arbitrarias o conductas autoritarias, se puede dirigir mediante propuestas democráticas, participativas y nada jerárquicas. La acción directiva no consiste en el simple ejercicio de la autoridad, basarse en la servidumbre de las personas dirigidas o tener como fundamento la falta de sensibilidad con respecto a las necesidades personales o la desconsideración de los derechos democráticos de las personas. La existencia de una dirección unipersonal o un equipo es perfectamente compatible con los procesos democráticos y la toma de decisiones participativa.

Pariente Fragoso (2010), en el texto “Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo”, subraya que el término tiene tantas acepciones como tantos autores se han dedicado a su estudio y señala que el liderazgo es un fenómeno que involucra por lo menos cinco variables esenciales: a) proceso interpersonal de influencia; b) relación entre una persona (líder) y un grupo de (seguidores); c) entorno cultural relativamente delimitado; d) situación particular; y e) logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso.

### **Hacia una definición del liderazgo distribuido: características fundamentales**

Según (Murillo, 2006), el concepto que más fuertemente está impactando es el de liderazgo distribuido (distributed leadership) (Gronn, 2002; Timperley, 2005; Spillane, 2006).

De acuerdo con Bennett, Wise, Woods y Harvey (2003) y Seashore (2007, citado por Angelle, 2010), el liderazgo distribuido se define como saber compartir y distribuir el trabajo del líder entre los roles y las personas de una organización escolar.

La literatura de gestión escolar señala que los establecimientos educacionales deben desarrollar la capacidad de generar un liderazgo distribuido. Donaldson (2006, citado por Ahumada, 2010) resalta la necesidad de un liderazgo que responda a los requerimientos emergentes de la organización destacando los aspectos relacionales involucrados en todo liderazgo. Para este autor, el liderazgo ejercido por el (la) director (a) debe abordar tres dimensiones fundamentales: a) la dimensión relacional que implica apertura a la influencia recíproca y la capacidad de confiar en el otro, b) la dimensión de propósitos que consiste en aunar el compromiso individual con los propósitos organizacionales; y c) una dimensión relacionada con una acción compartida que implica el compartir las creencias e implementarlas en el quehacer cotidiano. La realidad de los establecimientos exige que el liderazgo sea entendido como un proceso colectivo y distribuido entre todos los miembros de una comunidad, más que un fenómeno individual asociado a ciertas características de personalidad.

Camburn y Rowan (2003), Donaldson (2006) y Pareja y Lewis (2008) plantean que las condiciones del contexto organizacional, así como las demandas de la sociedad hacen necesario la instauración de un liderazgo distribuido.

Robinson (2008) señala que existen dos aproximaciones de este tipo de liderazgo: una cuyo énfasis está puesto en la distribución de funciones en la realización de una tarea y, la otra, en el proceso de influencia social que se da al realizar la tarea; para este autor ambas aproximaciones son complementarias. Leithwood, Mascall y Sacks (2009) señalan que el liderazgo distribuido emerge de las acciones cotidianas e involucra a las distintas personas responsables de la tarea.

Camburn, Rowan y Taylor (2003), entienden el liderazgo distribuido como un conjunto de funciones (pedagógicas, administrativas, relacionales; etc) que los líderes formales designados deben desempeñar en las organizaciones (Ahumada 2010).

Desde los primeros años del Siglo XXI, se están multiplicando las aportaciones que buscan generar un nuevo marco teórico – práctico que contribuya al desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar, teniendo como sustento un liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto.

El liderazgo distribuido supone algo más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. Así, este tipo de liderazgo aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002).

Desde esta postura, surge la necesidad de una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático pasa a ser agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales (equipo directivo) (Bennet, Wise, Woods, y Harvey, 2003, 2004).

Implica un fuerte impulso al liderazgo del profesorado; los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela. Esta visión supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión (Crawford, 2005). El liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada; con él se fortalece a individuos ya destacados. Con este tipo de liderazgo, se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver problemas. Un centro se desarrolla cuando incrementa los aprendizajes de sus alumnos, reuniendo en el aula la labor conjunta del centro, la mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y

desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes.

La práctica de un liderazgo distribuido, exige la asunción de un papel más profesional por parte del profesorado quien asume funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos (Elmore, 2000). El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su propio talento y motivación. Esta propuesta implica el aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes las destrezas, y el esfuerzo de la comunidad escolar. El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso.

## **Conclusiones**

- El liderazgo directivo en las Escuelas Normales, como en cualquier institución educativa, es un factor primordial para la transformación institucional de las escuelas formadoras de docentes.
- Los alumnos y maestros en una institución educativa, son los actores más importantes que le dan vida y estilo propio, en definitiva, son quienes deben garantizar el logro de las variables escolares y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado.
- Todo proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión, de la filosofía administrativa y sobretodo de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo.
- El ambiente organizacional es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos
- El concepto que más fuertemente está impactando es el de liderazgo distribuido. El liderazgo distribuido como un conjunto de funciones (pedagógicas, administrativas, relacionales; etc) que los líderes formales designados deben desempeñar en las organizaciones.

## **Referencias**

Ahumada, L. (2010) Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional. Tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural. *Psicoperspectivas*, 9(1), 111-123. Recuperado el (23-10-2010), desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

- Angelle, P. S. (2010). An organizational Perspective of Distributed Leadership: A portrait of a Middle School. *RMLE. Online Research in Middle Level Education*, 33(5).
- Cons Rodríguez, N. (2008). *La administración dentro de las instituciones educativas*. En Observatorio ciudadano de la educación. Tomado de: (30-09-2011) <http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html>.
- Fullan M. G. y Stiegelbauer, S. (2004). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México: Trillas.
- Gareth, R. J. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Prentice Hall.
- Murillo Torrecilla, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio. Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol.4, No. 4e
- Pariente Fragoso, J. L. (2008). *To lead or not to lead. Algunas reflexiones acerca de la investigación sobre liderazgo*. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. FCA – UNAM Ciudad Universitaria. (29-10-2008)
- Pariente Fragoso, J. L. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. En: Jessica Mendoza Moheno y Laura Garzo González (coord.) (2009). *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Cap. 6 págs 117-145 Tomado de: <http://academia.uat.edu.mx/pariente> (13-07-2010-16:52)
- Pariente Fragoso, J. L. (2010). Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. En: Tirso Suárez Niñez y Leonor E. López Canto (Coord) (2010). *La investigación en gestión y organizaciones en México*. Mérida, Yuc. Mex: Edición de la Universidad Autónoma de Yucatán. Cap. IX pág. 245-296. Tomado de: (<http://academia.uat.edu.mx/pariente>) (14-07-2010-23.52)

# EL PROCESO DE PLANEACIÓN, GÉNESIS DE UNA BUENA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

**Carlos Hernández Rivera**

*Escuela Secundaria Técnica No. 1 y*

*Profesor de asignatura en la Maestría en Educación, IMFE.*

[icarlosdesign@hotmail.com](mailto:icarlosdesign@hotmail.com)

[www.icreativa.com.mx](http://www.icreativa.com.mx)

[www.lainvestigacioneducativa.com](http://www.lainvestigacioneducativa.com)

*Recibido: 14 de noviembre de 2011*

*Aceptado: 11 de febrero de 2012*

## **Resumen**

El campo de la administración ha alcanzado beneficios y ha adquirido poder, sobre todo en el entorno empresarial, motivo por el cual es la idea central de este ensayo, abrir un espacio de reflexión para su incorporación en la práctica educativa. Sin el afán de abarcar todas las funciones, principios, métodos, que el universo de la administración supone. Se enfatiza en algunos aspectos que la escuela pudiera aprender del proceso de planeación.

**Palabras clave.** Administración y educación, planeación, educación en México.

## **Abstract**

The administration field has been achieved benefits and reached his highest value in the business context, main idea that this essay is trying to promote, to open a space to make reflections in order to incorporate them into the education field. Without the desire to cover all the administrative functions. This article emphasizes on what can schools learn from the role of planning.

**Key words.** Administration and education, planning, education in Mexico.

## **Introducción**

Dentro del maravilloso campo de la educación, existe una lista de interminables problemas por embestir, los cuales no deberían ser abordados mediante un pensamiento lineal o generalmente improvisado. Si bien es cierto que el planteamiento de una solución no es unívoco, que el aprendizaje significativo se obtiene mediante diferentes interpretaciones, que la planeación sin flexibilidad y puesta en marcha de forma clásica, se disuelve por la indiferencia propiciada de los intereses contrarios de los docentes y los de sus estudiantes (Palacios, 2007) y

que la improvisación es considerada como base esencial en la acción educativa, también es cierto que la improvisación ha sido utilizada para justificar la pereza de algunos agentes educativos, que no son capaces de sentarse a planear o de vislumbrar diversas estrategias que más allá de ser implementadas rígidamente, requieren flexibilidad. La administración y la planeación funcionan como un mapa para evitar perdernos en el camino del logro de los objetivos que se establecen.

En este sentido, el sistema educativo mexicano, sigue implementando estrategias orientadas a obedecer intereses políticos, tal es el caso Gordillo-Calderón, alejándose de las necesidades reales de la educación y que en vez de ir hacia adelante, se vive un estado de retroceso educativo, ya externado públicamente por el ex subsecretario de Educación Básica y Normal de la Secretaría de Educación Pública (SEP), Olac Fuentes Molinar, quien señaló que en México se sufren de graves problemas a causa de la intervención “dañina y nefasta” de la “gran mafia” que controla el supuesto movimiento de izquierda del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (Muñoz, 2007), embarneciendo el estado de impunidad de miles de profesores que siguen sin trabajar o ejerciendo una labor carente de ética y moral, muy lejos de una administración efectiva. Mucho tiene que ver esta problemática, en el pisoteo de la respetabilidad de la escuela y que acaba siendo causa de burlas por parte del resto de la sociedad, bajo metáforas encarnadas en chistes populares, descripción de la triste realidad de una parte significativa del magisterio.

Este ensayo intenta puntualizar algunas lecciones provenientes de la administración, que puedan ser tomadas en cuenta en el sector educativo mexicano, enfocándonos en el proceso de planeación, las tecnologías de la información y la comunicación y la investigación educativa.

## **La administración y la planeación en la educación**

En Navarro (1999), encontramos la conceptualización de la palabra administración como el “conjunto de principios, saberes y teorías aplicadas a la conducción y coordinación de los esfuerzos de las personas o grupos para alcanzar un resultado deseado”.

Parafraseando a Münch, et al. (2010), la administración es una disciplina necesaria para que una organización trabaje, promoviendo la productividad a través de principios, métodos y procedimientos, con el fin de lograr eficientemente y de manera efectiva su labor.

Por lo que adoptamos aquí que toda administración, debe involucrar ciertos procedimientos ordenados, dirigiendo los esfuerzos de las personas y recursos con el fin de lograr objetivos establecidos por una organización.

El proceso de una buena planeación, brindaría a cualquier empresa o institución una dirección clara hacia el futuro, una organización y coordinación de los esfuerzos de las personas que la integran, mejora sus objetivos y políticas, establece estrategias alternas para acontecimientos inesperados y dota de una mayor responsabilidad a los dirigentes (Aguilar y Block, 2006).

La planeación, debiera entonces considerarse en el establecimiento de metas dentro de la educación, en la elaboración de los objetivos que dirijan las prioridades de la comunidad escolar, encabezada por los directivos, en la identificación de las necesidades prioritarias de la comunidad escolar por parte de los delegados sindicales y administradores, en buenas planeaciones didácticas realizadas por el profesorado tomando en consideración principalmente a sus estudiantes, etc. Un proceso de planeación congruente, pudiera involucrar los pasos de diagnóstico, pronóstico, objetivos, estrategia, tácticas y control (Aguilar, et al., 2006).

a) El diagnóstico.

Comenzar por la visualización del estado en el que se encuentra nuestra educación o institución educativa (Aguilar, et al., 2006), es el primer paso en el proceso de planeación. Es nuestro deber realizar el diagnóstico de manera crítica, sin temor a evidenciar nuestras carencias y nuestros errores, desmenuzando cada una de las propiedades que conforman nuestro entorno educativo, involucrando el diagnóstico que deberían ejercer los directivos previo y durante las juntas de manera colectiva, tomando en cuenta la importancia de contar con un consejo interdisciplinario, el cual la administración ha demostrado debe estar integrado por sociólogos, psicólogos, licenciados en derecho, economistas, antropólogos, matemáticos, contadores e informáticos (Münch, et al., 2010). Este equipo de expertos, pudiera exponer claramente a inicio de cada ciclo escolar el estado de las escuelas. Por parte de los profesores, se realiza una tarea insuficiente mediante el encuadre; no basta con conocer a nuestros estudiantes e identificar el nivel académico de cada grupo, deberíamos profundizar e invertir un poco más de nuestro tiempo, para identificar estilos de aprendizaje, ubicar a los estudiantes con alguna discapacidad, sin restar importancia a los estudiantes con talentos especiales (Sánchez, et al., 2000), conocer e identificar los intereses y necesidades de la generalidad de los educandos, entre otras cosas.

De la misma forma, nuestros delegados sindicales tienen la obligación de escuchar y realizar un análisis profundo de la situación en que se encuentran las escuelas e identificar cual es la problemática que está sofocando a la comunidad educativa.

b) Pronóstico.

Una vez realizado el diagnóstico, convendría identificar las posibles direcciones a donde se están dirigiendo las escuelas, ya que es importante tener en cuenta si queremos continuar por el mismo camino. Aquí se plantea la premisa de que “el futuro es, en parte, predecible; sus semillas están en el presente” (Aguilar, et al., 2006).

c) Objetivos.

Si las expectativas no concuerdan con el pronóstico resultante, es momento de dejar en claro la redefinición de a dónde se quiere llegar y cómo se habrá de lograr, lo cual no necesariamente implica cambiar toda la filosofía que “la empresa” tiene vigente (Aguilar et al., 2006). Daft (2000) considera esta parte como el eje central para definir cuál será “el punto final hacia el cual se dirigen los esfuerzos organizacionales”.

En la educación, los objetivos manifestarían, entre otras cosas, determinar a dónde queremos llegar con las acciones que habremos de emprender, por ejemplo durante un ciclo escolar. Los objetivos son entonces, la clave para que los directivos y profesores establezcan la misión, las metas que habrán de regir su comportamiento y sus esfuerzos durante un periodo determinado.

En cuanto a la labor sindicalista, no sólo se trata de hacer una lista de las solicitudes de unos cuantos agremiados, sino de concentrarnos en las necesidades de la educación y de las escuelas, tal como lo indica uno de los principios fundamentales de la administración propuesta por uno de los teóricos del pensamiento administrativo, Henry Fayol (Navarro, 1999), la “subordinación del interés particular al interés general”.

#### d) Estrategias.

Mediar entre las proposiciones de la innovación y los casos de éxito sería aquí una alternativa para alcanzar los objetivos que se han establecido. La estrategia es entendida como “el plan general para lograr los objetivos” (Aguilar, et al., 2006). Tendremos presente, que una estrategia no basta para la problemática multidimensional que se enfrenta en las escuelas día a día, por lo tanto, hay que pensar en un plan A, en un plan B, en un plan Z.

Por un lado, Pudiéramos citar aquí un estudio dirigido a explorar estrategias administrativas de escuelas secundarias en Hong Kong (Cheng, 2011), con base en el modelo de las organizaciones que aprenden de Peter Senge, en el cual, se comprobó que es importante que los administradores de la educación busquen diversas estrategias para desarrollar las competencias profesionales de los profesores, empoderando y compartiendo el ejercicio de sus experiencias de éxito en beneficio del mejoramiento del sistema educativo. Por lo tanto se considera que la inversión de tiempo destinada al aprendizaje colectivo de los profesores enfocado a las experiencias exitosas del profesorado podría ser factor clave para el desarrollo de una escuela.

Por otro lado, tenemos la opción de emprender un plan, enfocado a la innovación, distinto a los que no han sido eficaces, buscando incansablemente un conjunto de alternativas funcionales que podamos sistematizar y emprender, que no hayan sido ejecutadas anteriormente. En ocasiones es necesario correr el riesgo de transitar caminos inexplorados, encontrando sentido a las palabras sabias de Latapí (2008): “¿No nos comportamos como insensatos ante el sistema educativo, repitiendo rutinas que sabemos ineficaces?... Démosle una oportunidad a nuestra creatividad”.

Aludiendo a estas dos formas de elegir estrategias, que nos ayuden a alcanzar el logro de los objetivos que se han instaurado, en la era de la información y el conocimiento, tenemos de nuestro lado una riqueza de recursos que nos brinda la oportunidad de conocer estrategias publicadas en la Internet, provenientes de diferentes lugares y que nos facilitan hoy el camino para abordar una mejor administración de la comunidad escolar, incluso mediante la fundamentación que nos ofrece las ciencias de la educación.

e) Táctica.

Las tácticas son las acciones específicas, que articuladas conforman una estrategia, son los medios, las personas y los recursos materiales y económicos que asignaremos para el logro de los objetivos planteados (Aguilar, et al., 2006).

Algunas tácticas en el plano educativo pudieran ser, la implementación de cursos que sorprendan, motiven y sirvan para la praxis educativa de los profesores; la búsqueda por innovar en la didáctica abordada en el día a día llevada a cabo por cada profesor, la inversión de tiempo para la observación de detalles mínimos dirigida al bienestar del estudiante, habrá aquí que contextualizar el significado que imprime el libro de Robert Waterman, *What America Does Right* (Daft, 2000) “trate bien al estudiante y el aprendizaje vendrá después”. Tomando en cuenta a nuestros estudiantes podemos referirnos al adagio popular “que las letras no entran cuando se tiene hambre” (Navarro, 1999). Requerimos implementar tácticas que en ocasiones no son tan fáciles de implementar, pero que pueden estar orientadas a satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Visto desde un punto de vista humano-relacionista, y siguiendo a Abraham Maslow, un clásico de la administración, que consideró que es “humanamente imposible plantear el cumplimiento eficaz de las tareas de la organización, empresa o institución olvidando por completo las necesidades apremiantes de la subsistencia del trabajador”. Teniendo en cuenta a nuestros estudiantes podemos referirnos al adagio popular “que las letras no entran cuando se tiene hambre” (Navarro, 1999). Requerimos implementar tácticas que en ocasiones no son tan fáciles de implementar, pero que pueden estar orientadas a satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Por otro lado, el sindicato habrá de enfocar sus tácticas pensando en los trabajadores de la educación, pero sin olvidar los objetivos de la escuela, ejercer acciones específicas como la creación de espacios de competencias que den soporte al espíritu educativo, la promoción a profesores que llenen las expectativas de los estudiantes y que tengan un reconocida trayectoria por parte de sus colegas, supervisores y directivos, el apoyo a aquellos profesores que con “actitud y aptitud” han demostrado ser profesionales competentes, llevar a cabo gestiones específicas que integren una estrategia basada lo que para Gadamuza Sandoval (en Navarro, 1999) es la práctica de la “meritocracia”, tendencia deseable para el futuro de nuestras escuelas latinoamericanas.

f) Control.

El control, es la última y no menos importante arista del proceso de planeación, implica las medidas que deberán vigilarse y que son indicadores para el logro de los objetivos programados (Aguilar, et al., 2006).

Cuantas veces no nos hemos desviado de los objetivos prioritarios en el transcurso de un ciclo escolar, que incluso parecieran provocar opiniones negativas y peyorativas que circulan en los cursos de actualización docente, refiriéndose a que lo planteado y aprendido, sólo se lleva a cabo los primeros días de clase, después todo es una utopía. Por consiguiente, es necesario establecer un control que reclame por el cumplimiento de los objetivos, mediante la supervisión constante tanto del accionar de los directivos, como de los líderes sindicales y profesores.

### **Dos aspectos clave que hoy tenemos que considerar en el proceso de la planeación educativa**

a) Estudios de mercado en las empresas, la investigación educativa en las escuelas.

En el campo de la administración empresarial, son conocidos los estudios de mercado, interpretados por Cera (2005) como “la necesidad para tomar decisiones comerciales”, fuente de datos objetivos para la toma de decisiones en los negocios. En el campo de la educación, no se trata de estudios de mercado, se trata de practicar la investigación educativa, producir conocimiento dentro de las ciencias del comportamiento que nos ayude a tomar decisiones con fundamento epistemológico, retirándonos un poco de las decisiones basadas en opiniones empíricas que actualmente reinan la práctica docente.

El campo de la Investigación Educativa, el cual ha sido abordado y estudiado en México a través de la teoría de campos del sociólogo francés Bourdieu (Colina y Osorio, 2004), es un campo de batalla, en donde deberíamos colaborar todas las escuelas sin importar fronteras y aislamientos de naturaleza narcisista entre un escuela y otra, siempre tomando en cuenta la premisa de que “entre más seamos, mejor nos irá”. Es importante también que las autoridades educativas hagan un esfuerzo por brindar apoyo a los profesores que tengan la iniciativa de involucrarse como agentes del conocimiento en este complejo campo y así hacer que nuestras escuelas se agreguen al valioso devenir de la ciencia de la educación.

Dado el caso que no existiesen recursos humanos capacitados para que nuestras instituciones educativas formen parte activa de la Investigación Educativa, “mínimamente” al momento en que estemos seleccionando las estrategias que pondremos en práctica para el logro de los objetivos establecidos; es un deber como de todos los directivos y profesores dar sentido a lo que científicos de la educación han encontrado.

b) La Tecnología de la Información y la Comunicación.

Las herramientas digitales que han ganado terreno en la sociedad de la información y el conocimiento y que nos ofrecen infinidad de caminos para innovar en todos los espacios educativos, las famosas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Las TIC son una temática demasiado comentada dentro del discurso de los administradores y en las pláticas que se escuchan en todos los rincones de nuestras escuelas, e incluso, se llegan a invertir cantidades impresionantes de dinero por ciclo escolar en algunas instituciones educativas, provenientes de las cooperaciones de padres de familia, de escuelas de calidad o de entidades de gobierno. Un terreno en donde mucho se comenta, mucho se invierte, pero en realidad “poco se produce”.

Este es un espacio de oportunidades latentes, tangibles, debido a que la mayor parte de los estudiantes gozan al usar una computadora y que mejor que lo hagan aprendiendo.

Sin embargo, hemos caído en un uso tradicionalista de las TIC, en donde la mayor parte de las ocasiones una computadora y un proyector electrónico, pasa a suplir únicamente al pizarrón y al gis, y si bien nos va, se hace uso de este recurso solo para realizar búsquedas de información. Aunado a esto, es de preocuparse encontrar conclusiones alarmantes en recientes estudios, como el realizado por Herrera Harfuch et al. (2010) quien demostró el efecto dañino que viene con el uso irracional de las TIC, en donde las redes sociales se convierten en una adicción e incluso se ha comprobado que su uso indiscriminado está directamente relacionado con “la baja autoestima, la depresión y la falta de habilidades sociales”. Podríamos ejemplificar a la vez, la utilización de Facebook, Metroflog, Twitter y Messenger como distractores dentro de los salones de clase, incluyendo los niveles superior y posgrado.

Es interesante que pocos profesores y contados directivos encuentren el verdadero significado de las TIC, me refiero a proyectos en donde más allá de tratarlas con un uso simplista, se aprovecha la tecnología digital para crear espacios de creación y desarrollo de competencias de toda índole en los estudiantes. Aquí cabe inmortalizar el fracaso millonario que tuvo el “bien intencionado” programa Enciclomedia en las secundarias de México bajo el polémico gobierno del presidente Vicente Fox y que me hace eco en una famosa frase que alguna vez citó un sabio profesor “el camino al infierno está lleno de buenas intenciones”.

Otro problema común es la opinión acerca del uso didáctico de las tecnologías digitales, que defiende la tesis de que “es un problema transgeneracional”, pregúntese, ¿debemos quedarnos con los brazos cruzados y permanecer como espectadores del mal uso u olvido de las TIC en el aula, esperando a que lleguen los supuestos “nativos digitales” en los cuales se deposita toda la expectativa del futuro tecnologizado en la educación? En contraposición a esta triste y conformista mentalidad, Adell (2011), uno de los

grandes contemporáneos en tecnología educativa, nos invita a razonar en la existencia de la diferencia entre “saber usar el PowerPoint” y “saber hacer una buena presentación” o entre “usar Facebook” y “saber crear y dinamizar una comunidad de aprendizaje apoyada en una red social”. Con estas palabras, se pronuncia claramente que en la escuela no basta con el uso cotidiano y coloquial de las TIC por parte de los famosos nativos digitales, se requiere planificar estrategias que involucren al profesorado en el desarrollo de sus competencias digitales enfocadas a la enseñanza.

A inicios del siglo XXI, no requerimos de discursos “bonitos y esperanzadores”, necesitamos que nuestros líderes educativos administren y planifiquen adecuadamente espacios de actualización docente, en donde se abran vías para la transición del uso convencional de las TIC a un desarrollo integral de las competencias digitales docentes.

Habremos de encontrar en el campo de la administración otra significativa enseñanza para la escuela llevando a la realidad las abundantes buenas intenciones de nuestros dirigentes, comenzando por el camino de la planeación ya definida anteriormente, que involucre desde un diagnóstico hasta la retroalimentación a través de la función de control, continuando por un adecuada gestión de las TIC, para que de este modo, se potencialicen y publiquen los beneficios encontrados y se tome en cuenta también el perjuicio que estas herramientas informáticas llevan a los procesos de enseñanza y aprendizaje, promoviendo una mejor administración y un nuevo diálogo digital de toda la comunidad educativa, soslayando el tradicional y limitado uso que hasta el año 2011 se les ha dado.

Una idea que también surge del mismo campo administrativo, es que las TIC ofrecen nuevas y poderosas vías de comunicación en los binomios escolares: político-directivo, líder-profesor, directivo-profesor, profesor-estudiante, estudiante-estudiante, escuela-sociedad y viceversa. En cuanto a investigación educativa se están encontrando herramientas digitales que ayudan y facilitan su labor, aumentando la información y el conocimiento, rompiendo fronteras geográfico temporales, mediante el uso de software y hardware para este valioso y complicado campo. Refiriendo a las escuelas, administradores y líderes, incluyendo al estigmatizado SNTE, hay un sinfín de recursos, que por mencionar solo un par, pudiéramos usar las TIC como repositorios o plataformas virtuales en donde se practique la transparencia y una mejor comunicación con en el universo educativo.

¿Por qué no considerar para logro de nuestros objetivos, una estrategia que involucre un uso íntegro de las TIC?

Sitiar como comunidad educativa el uso razonado de las TIC, es una virtud que abre camino al crecimiento de una sociedad creativa y participativa en el cambio que la humanidad requiere.

**A manera conclusiva**

La educación necesita una buena administración, es evidente que estamos transitando por un momento muy vergonzoso como mexicanos, somos el quinto lugar mundial en “delincuencia organizada” (Garduño y Méndez, 2009), evidentemente algunas personas en México, usan muy bien la planeación para lograr objetivos carentes de ética. Es doloroso ver a México como un país en donde la educación no ha sido una fortaleza, más bien una necesidad. A pesar de saber que tan dañado está nuestro sistema educativo, habrá que reflexionar mediante la premisa de que en donde existen problemas hay oportunidades para innovar, para analizar, para cambiar, para involucrarnos y aludiendo al tópico que defiende este ensayo, el cual no intenta ser un bonito discurso educativo, más bien una lectura que promueva el pensamiento de que todo elemento que forme parte de la educación, salga de su “zona de confort” y trabaje en una planeación que descansa en las necesidades de nuestros pupilos y del futuro de nuestro país.

Se requiere de una planeación que involucre la integración del diagnóstico, pronóstico, el establecimiento de objetivos claros, la sistematización de las estrategias con tácticas que puedan ser vigiladas a través de un control con miras a un correcto significado de la excelencia en la educación (Latapí, 2009).

Hoy, 5 de Octubre, día mundial del docente y durante el cierre de este escrito, se hace una invitación a toda la comunidad educativa, a adoptar las cualidades de campos como la administración, con el afán de mejorar nuestra estructura educativa, siempre conectando el corazón y la mente, por el compromiso que nos atañe, la educación para un mejor mundo.

## Referencias

- Adell, J. (2011). *A vueltas con la competencia digital de los docentes* [Comentario en un foro en línea]. Recuperado el 5 de Octubre del 2011 de <http://elbonia.cent.uji.es/jordi/2011/07/09/a-vueltas-con-la-competencia-digital-de-los-docentes>
- Aguilar, J. y Block, A. (2006). *Planeación escolar y formulación de proyectos*. Tercera Edición. México: Trillas.
- Cera, R. (2005). *Plan de marketing para empresas* [Curso en línea]. Recuperado el 5 de octubre del 2011 de <http://www.mailxmail.com/curso-plan-marketing-empresas>
- Cheng, E. (2011). Management Strategies for Promoting Teacher Collective Learning. Online Submission. US-China Education, Enero del 2011, Vol 8: (p33-45). Recuperado el 4 de octubre del 2011 de <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED519401.pdf>
- Colina, A. y Osorio, R. (2004). *Los Agentes de la Investigación Educativa en México. Capitales y habitus*. México: Plaza y Valdés.
- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. Sexta Edición. International Thompson Editores.
- Garduño, R. y Méndez, E. (2009). *México, quinto lugar mundial en delincuencia* [Noticia]. Recuperado el 5 de octubre del 2011 de

<http://www.jornada.unam.mx/2009/01/24/index.php?section=politica&articulo=012n2pol>

- Latapí, P. (2008). ¿Recuperar la esperanza? La investigación educativa entre pasado y futuro. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, (13) 036: 283-297. Consejo Mexicano de Investigación Educativa. Distrito Federal, México. Recuperado el 30 de Septiembre del 2011 de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/140/14003612.pdf>
- Latapí, P. (2009). *Finale prestissimo. Pensamientos, vivencias y testimonios*. México: FCE.
- Muñoz, A. (2007). *Retroceso educativo, por la gran mafia del SNTE: Fuentes Molinar* [Noticia]. Recuperado el 5 de Octubre del 2011 de <http://www.jornada.unam.mx/2007/09/04/index.php?section=sociedad&articulo=041n2so>
- Münch, L., et al. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Navarro, M. (1999). *Administración y Gestión Escolar*. SECyD Durango, México: CETEB de la SECyD.
- Palacios, E. (2007). *La improvisación y acción educativa*. Trabajo presentado en el XIX coloquio Nacional Sobre la esperanza de la Filosofía, Octubre, Veracruz, México. Recuperado el 5 de octubre del 2011 de <http://www.galeon.com/cmpf/XIXColoquio/PalaciosBadXIX.pdf>
- Sánchez, P., et al. (2000). *Compendio de educación especial*. México: El Manual Moderno.

**Edgar Ricardo Ortega Sánchez**  
Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos  
del Estado de Durango, (CECyTED), Plantel EMSaD # 19,  
José María Morelos, Santiago Papasquiara,  
Durango, Dgo., México.  
[erosgi79@hotmail.com](mailto:erosgi79@hotmail.com)

*Recibido: 14 de noviembre de 2011*  
*Aceptado: 11 de febrero de 2012*

#### **Resumen**

Se desarrollan ideas relevantes en torno a la definición, características y tipos de liderazgo, así como aspectos sobresalientes de la administración. Todo esto en relación con la educación, concretamente, lo referente al impacto que tienen en el proceso educativo. Se abordan enfoques y teorías de liderazgo (teorías basadas en las características y en el comportamiento). Se concluye con enunciados propositivos acerca de la necesidad de formar líderes y de que éstos se integren exitosamente a la educación, mediante procesos administrativos adecuados.

**Palabras clave:** liderazgo, educación, administración, proceso educativo, proceso administrativo.

#### **Abstract**

Developing ideas about definition, characteristics and leadership types, also relevant aspects of the administration. All this related with the education, concretely everything that relates to the impact it has in the educative process. It covers perspective and theories of leadership (theories based in the characteristics and the way it acts). Concludes with positive phrases about the need of forming leaders that can successfully integrate to the education, through of adequate administrated process.

**Key words:** leadership, education, administration, educative process, administrative process.

"ADIVINAR ES UN DEBER DE LOS QUE PRETENDEN DIRIGIR.  
PARA IR DELANTE DE LOS DEMÁS, SE NECESITA VER MÁS QUE ELLOS".  
José Martí

El mundo actual, no solamente se deshumaniza y se caotiza: las cuestiones de liderazgo y administración mundial requieren seria revisión y entrar en una etapa de reestructuración, de manera que se "produzcan" y tomen el mando nuevos líderes con características humanas, no solamente de competencias y de habilidades gerenciales y administrativas, sino también con una fuerte carga de

valores éticos y prácticas morales que respondan a las necesidades del mundo actual.

Desde luego que la educación no se sale de esta lógica: en el marco de las reformas globales, enmarcadas y gobernadas por acciones económicas y políticas, la administración escolar parece perderse en el sentido práctico, puesto que los verdaderos agentes (estudiantes, docentes, padres de familia y administrativos-directivos), no hallan el rumbo y desvirtúan el papel de la administración que se desprende de tales reformas.

En el presente texto se desarrollarán algunas ideas relevantes en torno a la definición, características y tipos de liderazgo, así como aspectos sobresalientes de la administración; todo esto se pondrá en relación con la educación, a la relación entre el liderazgo-administración-educación, concretamente en lo que tiene que ver con el impacto que puedan tener en el proceso educativo; se abordará también lo referente a los enfoques del liderazgo y sus teorías, particularmente a la teoría basada en las características y a la teoría que se basa en el comportamiento (conductistas), para, finalmente, establecer conclusiones sintéticas y convincentes acerca de la necesidad de educar líderes y de que estos se integren de manera adecuada y exitosa en la educación, mediante procesos administrativos adecuados, que faciliten las tareas en todos los sentidos.

La palabra líder, se remonta a principios de 1800, que fue cuando se acuñó el término para referirse a alguien que debía dirigir un equipo. Traducido al castellano como “ir hacia adelante”, se encaja en nuestro idioma y se usa comúnmente para designar a la persona que un grupo sigue, reconociéndola como jefe o dirigente de sus acciones, para orientar los procesos y acciones que se emprendan.

Desde el punto de vista de la pedagogía, el liderazgo es una cualidad que debemos poseer aquellos inmiscuidos en un proceso de enseñanza-aprendizaje; desde el enfoque de la administración, liderazgo es tratar con el cambio y hacer eficiente una tarea para lograr una meta.

Es muy común que liderazgo y administración se confundan, pero hay que tener claro que la administración es el trabajo con los planes, las estructuras y el orden para organizar y vigilar el cumplimiento de tales planes; el liderazgo significa trabajar con el cambio que se presente en tal proceso, establecer la dirección en la que se ha de trabajar e influir hacia el logro eficiente y eficaz de las metas planeadas por la administración.

La administración sienta sus raíces etimológicas en las raíces latinas ad: hacia y ministratio: el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otra persona. Administración entonces, se puede definir como un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social para lograr máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de objetivos establecidos.

En una interesante lectura acerca del liderazgo que hemos abordado en los estudios doctorales (“punto, contrapunto: los líderes nacen o se hacen”), se debate sobre la cuestión de la formación de líderes, que en apariencia no serían sin la

formación... contra una posición que asume que los líderes eficientes, de buena madera, no nacen, se hacen. Es interesante, porque desde ambas perspectivas parece que se tiene razón, puesto que las argumentaciones parecen convincentes a ambos lados; sin embargo, partiendo de la definición común de “liderazgo” - aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas- yo me adhiero a la segunda razón.

Asimismo, sobre esto, es interesante la opinión de Gordon (2000, 24-25): los científicos sociales comenzaron a considerar al liderazgo como una interacción entre líderes y sus seguidores, afirmando los sociólogos que esta relación se establece, se armoniza y prevalece para satisfacer las necesidades de vida, que ambos van teniendo.

Según lo anterior, se puede afirmar pues, que los líderes ganan y retienen tal papel, gracias al rol que desempeñen y de las necesidades que satisfagan de sus seguidores y de ellos mismos, pero no necesariamente partiendo de la carga genética predispuesta, sino de las habilidades y competencias que demuestren durante tal proceso.

Un líder, si bien es cierto que está “precargado genéticamente”, puede asumir posición de dirigente, de acuerdo a situaciones no biológicas, sino más bien educativas y contextuales... la experiencia, es, sin duda, uno de las condiciones para un liderazgo eficiente y eficaz. Desde la idea de que “hoy se necesitan líderes que desafíen el status quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los demás miembros deseos de lograr tales visiones” (Robbins, 2009: 386), se puede sostener que el líder se forma y no nace formado.

Hay que destacar que para ser un líder verdadero, se necesita también cumplir con una larga lista de adjetivos -que no se hiperbolice-, que afirmen que se cuenta con un individuo capaz de realizar tareas en contextos y situaciones diversas, en condiciones de éxito general. Por mencionar algunos: innovador, confiable, íntegro, capaz, consciente, leal, adaptado, inteligente, competente, asertivo, sabio, hábil, sociable, contextualizado, empático, cariñoso, sensible, enérgico, concreto, extrovertido, comprometido...

Por otra parte, un líder debe poseer ciertas habilidades que emanen de las características ya citadas, a saber: manejo de información, trabajo en equipo, análisis de problemas y toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, motivación y reconocimiento, capacitación y desarrollo, manejo de sistemas de información y de computación, selección y evaluación y manejo de idiomas (Siliceo, 2005: 26,27). Es verdad que las habilidades exigidas en el nivel macro son bastantes y parece compleja su universalización, pero las necesidades demandan a nivel particular que se dominen y se utilicen para ser exitoso en las labores que se desempeñen en un contexto determinado.

Se debe precisar que no son cualidades que debe cumplir una sola persona, y que las teorías psicológicas y administrativas han ido enlistando a través del tiempo y bajo el cobijo de estudios diversos.

Por ejemplo, la teoría de “los cinco grandes”, de Costa y MacCrae habla de líderes que deben cumplir estos requisitos, pero divididos en cinco aspectos

generales de la personalidad: “apertura a nuevas experiencias, estabilidad emocional, responsabilidad, amabilidad y extroversión”. Así que si una persona es exitosa en uno de estos campos, puede ser un líder -afirmando osadamente-.

Por otra parte, es importante considerar que las teorías y enfoques sobre el liderazgo, diversifican las clasificaciones y hasta las percepciones que se pueden tener de un líder. En este caso, se definen dos enfoques considerados relevantes, puesto que agrupan dentro de sí, los dos aspectos más sobresalientes de un dirigente: sus características y su comportamiento (es decir, el nacer y el ser):

La teoría basada en las características se centra en las cualidades y en las características personales. Esto es que, según los rasgos de personalidad de cada líder, se define el rol y el desempeño que se tenga. A más características de líder, mayores éxitos en la labor.

La teoría basada en el comportamiento enmarca las formas de actuar de cada líder, independientemente de las características personales que posea. Se identifican aquí dos rasgos fundamentales: el comportamiento basado en los empleados, que hace énfasis en las relaciones interpersonales que se establecen con los empleados, tomando en cuenta sus necesidades y aceptando las diferencias entre los miembros de un equipo, con un sentido amplio de tolerancia, respeto y ayuda; los líderes orientados a la tarea, tienen que ver con los aspectos técnicos o tareas; estos se inclinan hacia el cumplimiento de objetivos, según la norma y son poco tolerantes con los empleados.

Por supuesto que en ambas teorías, los líderes empáticos e inclinados hacia los empleados llevan ventajas por sobre los que se orientan a las tareas; los empleados responden mejor y esto se asocia con una productividad más alta y con mejores satisfacciones por el trabajo.

¿Y qué sucede en educación al respecto? los líderes orientados a los empleados escasean, y los que existen se tornan demasiado simpáticos, perdiendo el rol de líder y abusando de la flexibilidad; los orientados a la tarea, abusan de la norma, creyendo que el cumplimiento cabal de la administración será un éxito rotundo, pero olvidando que éste lo proporciona el equipo y no solamente la regla o el programa. Las escuelas necesitan liderazgos fuertes y equilibrados para lograr la eficacia; requieren de líderes que combinen la tarea y el empleado en el proceso, sin que éste se rompa.

Es el caso particular de directivos (directores y supervisores) y de jefes (secretarios y funcionarios diversos), que han visto en la tarea y en el rendimiento de las estadísticas la meta cumplida, olvidándose de los procesos y de las necesidades verdaderas de los líderes que comparten (alumnos, maestros y padres de familia). En un proceso de mejoramiento de la calidad el papel de los directivos como líderes es fundamental; exige una función diferente, en la que la autoridad comparta roles y tenga una coherencia con las necesidades y el actuar de los implicados. “Deben estimular, motivar y animar a la comunidad escolar; comprometerse e involucrar al personal y buscar que todos se sientan orgullosos del trabajo y de los logros” (Schmelkes, 1992). Las relaciones de un liderazgo democrático se deben de promover y de dar en los centros escolares; los modelos

de líderes dominadores encaminados a la tarea, son arcaicos, y de cierta forma, rompen con los esquemas actuales de aprendizaje cooperativo y enseñanza bidireccional.

Los profesores ya no pueden imponer castigos físicos, por ejemplo; y del mismo modo, los directivos han de flexibilizarse y colaborar con el equipo en el logro de los proyectos colectivos y de las metas de la escuela.

Las teorías basadas en la contingencia se refieren a la eficacia de las tareas, respecto a la armonía que el líder guarde con sus miembros subordinados; de cierta manera, es una especie de relaciones de causa-efecto, es decir, a mejor comportamiento y preocupación del líder para con el grupo, mejor trabajo realizado.

En todos los centros educativos debe de prevalecer la relación de respeto y de comportamientos de confianza y no de abuso de poder del puesto, como sucede en repetidas ocasiones. El papel administrativo de contralores, administradores y mentores tiene que cambiar y convertirse en un rol en el que ellos sean entrenadores, facilitadores y mentores, respectivamente.

Concretamente en el aula de clases, es la enseñanza la que se ha de adecuar al aprendizaje y no a la inversa; este debe de ser el comportamiento marcado por un docente-líder hacia un alumno-líder: "Enseñar para el bienestar de la vida es el mayor reto de la educación actual; la educación en valores es el reto primordial de los líderes del mundo" (Siliceo, 1997: 24).

Pero carecemos de valores éticos y moralmente aceptados en una práctica, porque no en pocas ocasiones se crean grupos afines a un líder: hállese del director, el supervisor, el jefe de enseñanza o de sector, y así a las más grandes escalas; los puestos administrativos se vuelven más políticos y los puestos docentes alcanzan su parte en el proceso; pero lo más importante, esto sucede también en la escala pequeña, del maestro hacia los estudiantes de cualquier nivel educativo. Estas son situaciones precisamente de las que se ocupa la teoría del líder-miembro: algunos "allegados" gozan de ciertos privilegios, mientras que los que no son afines mantiene dificultades para realizar las tareas y gozan solamente de relaciones formales y de aplicación rigurosa de la norma administrativa.

La toma de decisiones debe de estar centrada en el comportamiento y en la tarea; se ha de reconocer que en este sentido, tanto la tarea, como el comportamiento poseen la misma importancia, porque uno se refleja en el otro. Esto es lo que reflexiona la teoría de la decisión.

Cuando se llega a líder, por el camino que sea, no se ha hecho uno, no se ha alcanzado la cúspide, sino que en realidad, apenas se está comenzando en el camino. Cuando esto sucede, el líder tiene que vivir dos procesos importantes: en primer lugar, debe de ganar la confianza y el respeto de los otros; en segundo, ha de llevar a cabo y encaminar a todos, para que las tareas se hagan eficiente y eficazmente.

En la organización escolar, se ha destacado tradicionalmente, como ya se dijo, el papel del director como el motor de la institución, pero, recientemente, se destaca la importancia del equipo administrativo y docente en comunión para

alcanzar las metas propuestas, empero existe una discrepancia, porque “desde el punto de vista de padres de familia, docentes y directivos existe en muchas ocasiones una perspectiva diferente en cuanto a los objetivos y los procesos para lograrlos” (Lorenzo, 1994).

Afortunadamente hay evidencias teóricas y prácticas del cambio de rol y de la no perpetuidad de la autoridad en los administrativos-directivos; actualmente, se le está viendo al profesor como aliado y creador de programas o currículos y otros asuntos, que hasta no hace mucho tiempo eran cosa de los administradores exclusivamente. “El papel del profesor está cambiando, se les considera ahora como expertos, y al director, como gestor de expertos” (Gary y Margaret, 1999).

Todo esto se relaciona directamente con el concepto de calidad en educación, término que ha venido amoldándose y que habla en concreto de alcanzar la eficacia en centros de trabajo. A mejores líderes, mejor calidad de la educación.

También hay que considerar un aspecto relevante, que tiene que ver con calidad, administración, corporación, burocracia y valores; es un concepto universal y genérico en cuanto a su significado, esto es cultura.

Cuando hablamos de cultura, no estamos refiriendo solamente al cambio que debe operarse en el pensamiento del profesor, fundamentado en supuestos básicos hoy seriamente cuestionados socialmente y por las investigaciones sobre el comportamiento, la inteligencia y el proceso de aprendizaje” (Álvarez y Santos, 2003). Hablar de culturas es reconocer un universo de factores que intervienen en un proceso de cualquier índole y que, en la mayoría de las ocasiones determinan cómo han de llevar éste sus actores principales.

Se trata de que los líderes posean una cultura organizacional y ética, misma que debe ser transmitida a los empleados, a través de historias, rituales, símbolos materiales o directamente por el lenguaje. Una necesidad apremiante es esa cultura que tolere, que arriesgue, que innove, pero ante todo... que apoye.

En la escuela se puede crear una cultura positiva no ignorando los problemas, capitalizando las fortalezas y los talentos naturales, tanto de docentes como de alumnos; también se promueve con elogios, con los reconocimientos de logros y con aparecer como una “empresa” preocupada” y ocupada en alcanzar sus metas. Se debe de generar una “cultura fuerte”, en el sentido de generar estabilidad y liderazgo de hecho, para encaminar el compromiso común y la identidad, sin restricciones absurdas y formalizantes que obstaculicen la superación y el cambio.

La cultura imperante juega su papel en el comportamiento de las instituciones y de los que las forman, es decir, que ésta define el tipo de “empresa u organización”; es una variable independiente que afecta las actitudes y los comportamientos.

“La cultura tiene como esencia unir, integrar, valorar, hacer germinar, cultivar... en una palabra, generar vida” (Siliceo, 1997). Ésta precisamente debe de ser la labor de nuestras escuelas, generar vida a los docentes, estudiantes y

directivos; no en el sentido biológico, sino biofílico, de amor a la vida, de amor a lo que hacemos y para qué lo hacemos.

Sin embargo, actualmente existe un panorama desmoralizante de cultura, existe un “choque cultural”, debido, entre otras cosas a la violación de los contratos psicológicos tradicionales. Los trabajadores y los estudiantes se han incorporado al trabajo con expectativas prometedoras implícitas, que consideran que han sido violadas fundamentalmente. Esto ha traído como consecuencia que la identidad laboral-docente carezca de sentido y que se tenga una anticultura, que desarmoniza, desune y obstaculiza las labores de la administración y, por supuesto que dificulta los roles de los líderes.

Se puede ver entonces una relación recíproca entre la anticultura y la administración, ambas son causa y consecuencia.

Particularmente, refiriéndonos a la identidad docente, en relación con la cultura y las expectativas, es común escuchar “¡Me da pena ser de aquí! ¡No estoy a gusto aquí!” Qué lástima que alguien se exprese así de un ámbito laboral... es una cuestión no meramente personal, sino colectiva y creada por las condiciones actuales de trabajo que insatisface; es cuestión de identidad, en el sentido de “estar donde debo de estar” “La identidad y felicidad consisten en trabajar en aquello que se nos da bien y de la manera que se ajuste a nuestras cualidades” (Stuart y Des, 2001). El problema es que esto se da muy pocas veces.

“Los abogados hacen de las instituciones escolares un bufete jurídico; los ingenieros, una fábrica; los médicos, un consultorio... La docencia se prostituye y se llena de profesionistas diversos que lógicamente nunca encuentran su identidad profesional. Cualquier profesionista es aceptado en la docencia, pero ¿por qué no sucede a la inversa? Por supuesto que la respuesta es simple: es una cuestión de cultura, de política, de burocracia y de administración, pero finalmente, de identidad.

El empleo es un constructo ahora visto como inseguridad y trabajo inmaterial y materialmente no rentable. El concepto en la práctica ha sido sustituido por el de “empleabilidad”, referido este último a la ruptura entre la confianza empleador-empleado. La lealtad no basta. “Nadie puede esperar ahora entregar su vida a una organización” (Stuart y Des, 2001). Pero esto ha venido a romper con la cultura tradicional, nos ha dicho prácticamente lo vulnerable que somos para ser sustituidos por otros y nos ha puesto una experiencia dolorosa de inseguridad y falta de identidad. Este es un asunto que no resuelven las empresas por sí solas y que requiere de un nuevo contexto social que nos diga que no ha sido traicionado nuestro futuro, en aras de una administración más ágil.

Sin remedio, los roles de los empleados y las empresas han cambiado; sin duda, la educación no es la excepción.

Se requiere pues, en la forma más práctica posible lo que se denomina homeostasis, es decir, equilibrar las relaciones entre las personas y la organización, para garantizar la seguridad y la certidumbre en lo que hacemos y por lo que hacemos, aunque ciertamente “es más fácil que la cultura cambie a las

personas, a que las personas cambien la cultura”, es necesario intentar invertir esta lógica.

Concluyo esta primera parte, reconociendo los retos que a la fecha tiene el liderazgo: cultivar gente de calidad, equilibrio de fuerzas entre la administración y el liderazgo y el aterrizaje de sus teorías en la nueva práctica escolar, una nueva filosofía de la productividad para crecer, y por supuesto, la inversión de la cultura deshumanizante y la vuelta a la identidad profesional.

Por otra parte, y en correspondencia con lo anterior, es preciso tratar los aspectos más relevantes de la administración en relación con el liderazgo y la educación.

Dicho de una manera distinta a lo que ya se mencionó, la administración es un proceso a través del cual se coordinan y se optimizan los recursos para lograr objetivos con cierta calidad; también se puede definir como el conjunto de principios, saberes o teorías de conducción o coordinación que realizan esfuerzos de personas o grupos, para lograr un fin. En palabras de Frederick Taylor, es “lograr el hombre idóneo para cada función y proporcionarle el equipo adecuado y una organización eficiente... es hacer de la mejor manera un trabajo”.

La lista de acepciones puede seguir, pero interesa más centrar el papel de la administración en la educación. En los sistemas educativos, se empezó a ver al alumno como alguien pensante, actuante y autónomo. Por eso, las nuevas perspectivas y políticas educativas y las nuevas formas de administración en las escuelas.

El supuesto y el fin es que al aplicar correctamente la administración a la escuela se simplifica el trabajo y se hacen más eficientes los procesos, se contribuye al bienestar grupal y se incrementa la productividad. Pero la administración sigue siendo vista por los empleados de la educación como un engorro y no como una herramienta que se alía con ellos para mejorar. El arte y la práctica de administrar al personal es materia inexistente en la práctica.

En educación, desde este punto de vista, la administración es una tendencia hacia el control de procesos incontrolables.” Los administradores deben abocarse a la creación de conocimiento y no a su control” (Von Krogh, Ichijo e Ikujiro, 2000). La administración debería ocuparse más de propiciar y de crear relaciones nuevas y positivas para la “empresa”.

Se debe de revitalizar el lado humano y tomar en cuenta los intereses de los trabajadores y no solamente de administradores y políticas. La planificación, labor puramente administrativa hasta hace poco, puede ser enfocada para una mejor organización eficiente y eficaz.

Quedan así marcadas las relaciones entre liderazgo-administración y educación, pero énfasis en lo siguiente para que se armonice la triada:

Universidades, gobierno y empresas deben responsabilizarse para que sus programas educativos tengan el contenido ético necesario y suficiente para formar auténticos líderes. De no ser así, se corre el riesgo de relajar aún más las prácticas en todos los ámbitos.

El conocimiento se debe de construir en un marco de enseñanza-aprendizaje evaluados cualitativamente y no cuantificados y controlados solamente por la administración.

“Si se busca la productividad, ha de garantizarse primero la colaboración de la técnica con lo humano para buscar la calidad” (Koestenbaum, 1999: 15).

Los valores de compromiso, lealtad, comunicación y honestidad, han de ser previos a los rasgos de identidad de la profesión docente, pero han de partir de la planificación y administración ciertas y no corruptibles.

El remedio definitivo no está en un nuevo lugar de trabajo que designe la administración, sino en buscar y llegar al núcleo humano, yendo más allá de la formalidad técnica y pasando al plano de las cuestiones personales que tienen que ver con la madurez y con la visión y la creación de liderazgos inteligentes y universales. Ésta ha sido y será siempre la misión de la educación

## Referencias

- Álvarez Fernández, M. y Santos Sáenz, M. (2003). *Un modelo de calidad pedagógica para los centros educativos*. Horréum. Bilbao.
- Collins, J. (2009). *Tutorías y desarrollo estudiantil*. México: Academia de Estudios Avanzados, Lenguas Extranjeras y Computación (ALEC)
- Dorna, A. (2003). *La democracia: ¿un espejismo? Populismo/maquiavelismo/carisma*. México: Lumen.
- Gary, A. D. y Thomas, A. M. (1999). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La Muralla.
- Gordon, T. (2000). *Líderes eficaz y técnicamente preparados*. México: Diana.
- Koestenbaum, P. (1999). *Liderazgo: la grandeza interna*. México: Prentice Hall.
- Lorenzo Delgado, M. (1994). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: La Muralla.
- Robbins Stephen, P. y Judge Timothy, A. Capítulo 12. Enfoques Básicos de Liderazgo. Cultura Organizacional. En *Cultura Organizacional*. 13ª Edición. Pearson, Prentice Hall.
- Schmelkes, S. (1992). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP.
- Siliceo Aguilar, A. (2005). *Líderes para el siglo XXI. Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben de aprender de grandes Líderes y Maestros de la humanidad*. México: Mc-Graw Hill.
- Stuar Crainer y Desdearlove (2001). *La generación e*. España: Pearson.
- Von Krogh, G., Kasuo Ishijo e Ikujiro Nanaka. (2000). *Facilitar la creación del conocimiento*. México: Oxford.
- Netografía:  
<http://www.degerencia.com/tema/liderazgo>. Consultado el 8 de septiembre de 2011

<http://www.bibliopsiquis.com/asmr/0402/adv.pdf>. Consultado el 8 de septiembre de 2011

<http://www.frasesypensamientos.com.ar/frases-de-liderazgo.html>. Consultado el 8 de septiembre de 2011

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA  
ESCOLAR**

**Fernando Rodríguez Carrillo**  
*Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos No. 14*  
*Plantel Emiliano Zapata, Cuencamé, Dgo.*  
[emsadjagustincastro@hotmail.com](mailto:emsadjagustincastro@hotmail.com)

*Recibido: 14 de noviembre de 2011*  
*Aceptado: 11 de febrero de 2012*

### **Resumen**

Las instituciones educativas cuentan con una parte cualitativa llamada cultura organizacional que les permite evidenciar una serie de aspectos positivos o negativos, que conducen a obtener resultados orientados a cualquiera de los dos polos. El director es una pieza clave para construir una cultura con rasgos fuertes que posibilite la consolidación de los valores predominantes en el subsistema al que pertenece la institución escolar en la que labora, así como encaminar a los docentes a realizar su trabajo cotidiano con la mayor libertad posible siempre en función de los objetivos institucionales. Este artículo presenta un análisis de la cultura organizacional del subsistema CECyTED (Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Durango), en su modalidad EMSaD (Educación Media Superior a Distancia), con la finalidad de reflexionar sobre la misma y estar en posibilidades de lograr una cultura organizacional fuerte.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, valores nucleares, cultura fuerte y cultura débil.

### **Abstract**

Educational institutions have a qualitative part called organizational culture that allows them to demonstrate a number of points positive or negative, which lead to get results oriented poles either. The director is a important part to building a culture with strong features that enables the consolidation of the predominant values in the subsystem to which belong the educational institution where he works, as well as direct teachers to perform their daily work with the greatest possible freely depending on institutional goals. This article presents an analysis of organizational culture CECyTED subsystem (College of Science and Technology Studies of the State of Durango), in its mode EMSaD (Distance Higher Secondary Education), with the purpose to reflect on it and be in a position to achieve a strong organizational culture.

**Key words:** Organization culture, core values, strong culture and weak culture.

Es indudable que la cultura organizacional, esa parte intangible pero perceptible de toda organización, es más importante que la infraestructura y el equipo con que cuenta. A partir de que Elton Mayo se da cuenta que la parte cualitativa de la empresa le puede conceder un mejor funcionamiento, empezaron a surgir investigaciones en torno al tema y se pusieron sobre la mesa aspectos como la flexibilidad en el proceder de las autoridades superiores que le conceden al trabajador la libertad de proponer, innovar, enfrentar retos y aprender de sus errores.

La cultura de los mexicanos impide que las autoridades superiores confíen en que los empleados puedan realizar bien su trabajo sin necesidad de supervisión, por ello contamos en nuestras instituciones con una serie de reglas y jefes de área que se encargan de vigilar el buen funcionamiento y obtener resultados favorables, sin importar las necesidades personales de los empleados.

Estos detalles los podemos constatar en un subsistema de Educación Media Superior denominado Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Durango (CECyTED) el cual trabaja una modalidad llamada Educación Media Superior a Distancia (EMSaD) cuyos planteles se encuentran ubicados en las regiones rurales y marginadas del estado.

En estos planteles alejados de la capital del estado los docentes y el director tienen la libertad de realizar su trabajo de la manera en que a ellos les convenga, ya que pocas veces son visitados por las autoridades superiores, por ello, se generan puntos negativos como la ausencia, la irresponsabilidad y demuestran poco desarrollo de habilidades para impartir sus clases, así como poco desarrollo de habilidades en los alumnos afectando los resultados obtenidos en exámenes nacionales como la prueba ENLACE.

Las subculturas formadas por los planteles EMSaD que conforman el subsistema CECyTED difieren entre sí, pero pueden coincidir en algunos elementos que pueden ser parte de los valores nucleares o de los valores propios de cada plantel. Si un plantel cuenta con una zona común débil, serán organizaciones que tendrán resultados no esperados y con tendencia negativa, pero si en esta zona es fuerte el trabajo individual y en equipo, será una prioridad aunado al compromiso y responsabilidad por su quehacer y lealtad a su institución.

Desde 1920, Elton Mayo con apoyo de personas cercanas a él, y que compartían las mismas ideas, realizaron un proyecto en el que se revelaban aspectos que Taylor no tomaba en cuenta en el trabajo que realizaba en torno al quehacer de la empresa y sus empleados. Mayo se enfocó a los aspectos cualitativos que, según él, son indispensables para el funcionamiento de la organización, a partir de este momento las investigaciones que se realizaron en torno a la organización fueron aportando más elementos sobre esta orientación, a la que hoy conocemos como cultura organizacional, aunque en ese entonces no se le llamara de esta manera (Fernández Sánchez, 2002).

La cultura organizacional es un conjunto de símbolos que son compartidos y aceptados por los integrantes de una organización, dentro de estas convenciones aceptadas por los miembros encontramos que las autoridades deben enfocarse a: la estimulación de los trabajadores para que aporten cambios que conduzcan a la innovación y de esta manera se puedan correr riesgos que permitan aprender de los errores, atender los pequeños detalles que hacen la diferencia en los resultados obtenidos, el trabajo en equipo, fomentar la creatividad, establecer pocas reglas; por otro lado podemos encontrar la parte “negativa” en donde las autoridades se enfocan a: decidir y dictar las reglas del juego, no asumir riesgos por miedo a perder sus puestos, imponer muchas reglas,

supervisar constantemente a los empleados, producir grandes cantidades sin tomar en cuenta las necesidades de los empleados, minimizar la relación entre los empleados y por último enfatizar el esfuerzo individual (Robbins, 2009).

Los aspectos señalados en el párrafo anterior dan vida a las organizaciones que se dedican a la producción de un bien o un servicio y debido a que la escuela presta un servicio a la sociedad, me interesa retomar dichos elementos con la finalidad de exponer de alguna manera los significados compartidos por los miembros de un subsistema de educación media superior muy peculiar, el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Durango (CECyTED) en su modalidad más noble, Educación Media Superior a Distancia (EMSaD), cuya característica principal es que las escuelas de este tipo se encuentran ubicadas en las regiones rurales y marginadas del estado de Durango y fueron creadas con la finalidad de ampliar la cobertura educativa de este nivel a la población más desfavorecida y que funcionan con la infraestructura y planta docente mínima: tres aulas, un laboratorio de cómputo, módulo de baños tanto para hombres como mujeres y si es posible y la situación lo permite tener la posibilidad de contar con una oficina para dirección y estancia de los profesores.

La lejanía y el camino abrupto son la causa del por qué una gran porcentaje de los docentes y directivos de este tipo de escuela, se sientan “libres”, poco comprometidos con la tarea y que de manera paradójica los alumnos por lo general obtienen buenas calificaciones, sin embargo este aprovechamiento escolar excelente de los alumnos, se pierde cuando somos evaluados por pruebas nacionales como la de ENLACE, esto derivado del mal proceder docente y del poco o nulo interés por parte del mismo director del plantel o de su incapacidad por manejar las situaciones que causan conflictos para que el alumno pueda obtener una buena formación y por ende un mejor aprendizaje.

Considero que es muy “cómodo” trabajar en estas condiciones y no me refiero al transitar del camino para llegar al plantel ni mucho menos a la lejanía, sino a la forma de actuar de los miembros de estas instituciones escolares; si como docente tengo un director que fomenta el ausentismo, la irresponsabilidad, nulo trabajo colegiado, etc., entonces no necesito hacer ningún esfuerzo, no tengo necesidad de usar mi pensamiento y mi tiempo para planear el proceso de enseñanza - aprendizaje, ¿Por qué?, porque nadie me exige y luego me premian pagándome mi quincena.

Sin duda, si estamos mencionando aspectos que describen la forma de pensar, sentir y actuar de los miembros de una institución educativa, considero que estamos hablando de su cultura. Me surge entonces una interrogante, ¿qué pasará cuando un docente, que ha trabajado bajo este ambiente, logra su cambio a otro plantel en donde se trabaja de manera contraria a lo que él estaba acostumbrado? Antes de dar respuesta a esta pregunta, puntualizaré otros detalles que me pueden llevar a razonar mejor dicha respuesta...

Si vemos al CECyTED en su conjunto puedo afirmar que contamos con una cultura fuerte, con rasgos de una cultura débil, que incluye valores nucleares (cohesión, lealtad, compromiso, identidad) que predominan en todos los

empleados, a esto podemos sumarle los valores exclusivos que viven cada uno de los docentes en sus respectivos centros educativos, sin embargo, los valores nucleares se viven únicamente cuando todos los miembros del subsistema nos encontramos en una situación común y son modificados cuando reflejan la situación particular de cualquiera de los planteles que forman el subsistema.

En el caso de que el director de un plantel se muestre condescendiente con los profesores al fomentar la irresponsabilidad y el ausentismo, se modifican los valores predominantes de la cultura fuerte y es también en este momento cuando los valores nucleares pierden su esencia dando pie a los valores de la subcultura del plantel.

Me atrevo a afirmar, sin duda alguna, que cualquiera de los docentes incluyendo al director del plantel en mención, que cuando intenten caminar por sí solos, es decir cuando cambien a otro plantel, se encontrarán con una cultura distinta a la que se estaba acostumbrado, pero el riesgo que corre para adaptarse a la nueva cultura no es muy grande, pues finalmente logran integrarse con algunos contratiempos que se irán venciendo poco a poco sobre la marcha.

A los docentes en ocasiones (sino es que siempre) nos atemorizan los cambios, principalmente el dejar el centro escolar para el cual trabajamos uno, dos, tres o varios años y al que finalmente le desarrollamos amor, respeto y cariño por las grandes experiencias vividas y por lo bien o mal que hicimos nuestro trabajo; este cambio nos concede incertidumbre e inseguridad porque no sabemos, por el momento, a que nos vamos a enfrentar; pero los que quieren mejorar, aprender, seguirse formando y que tienen fuerza de espíritu logran fácilmente adaptarse a la nueva cultura; por el contrario, si el docente trae arraigados aspectos de la subcultura a la que pertenencia le pueden generar barreras para adaptarse al cambio esto debido a que la cultura dominante da eficacia al quehacer y logro de los propósitos del centro escolar, por tanto, el docente que se incorpora antes de tratar de proponer un cambio en los aspectos de la cultura, deberá primero adaptarse a la “nueva cultura” y una vez que se haya “sacudido” de los elementos de su cultura anterior que no concuerdan con los de la “nueva cultura”, tendrá oportunidad de aportar y sugerir terminando así en ser aceptado.

La cultura escolar no requiere más que personas con sentido común, compromiso, leales, vocación, pasión por lo que hacen y una serie de etcéteras que le impregnen de eficacia, es decir, que los docentes sean tomados en cuenta para tomar las decisiones más importantes del quehacer escolar y se les otorgue la confianza necesaria para que puedan hacer aportaciones que ayuden a mejorar los indicadores institucionales y formar alumnos competentes; pero por todos lados escucho que siempre se les impone a los docentes desde niveles superiores lo que tienen que hacer, será que no confían en que estos puedan contribuir a la mejora escolar, hacer innovaciones, para que desde el contexto escolar surjan las soluciones reales a problemáticas reales, por tanto, para las autoridades escolares superiores lo importante es que los docentes ejecuten los encargos que hacen

llegar a través de reformas y de programas y que con un mínimo de capacitación (si es que existe) se intenta obtener resultados favorables.

Aquí encontramos limitaciones para los docentes derivadas de las propuestas mencionadas, pero ¿qué hace falta que los docentes realicen para vencer estas limitaciones? Pienso que si desde el seno del centro escolar surgieran propuestas de cambio bien fundamentadas y con cierto rigor metodológico (porque somos libres de hacerlo) y se llevaran a cabo, se obtendrían resultados positivos y estaríamos generando la confianza que requieren los directivos o autoridades superiores que los docentes mostremos ante tales circunstancias, y así no estar esperando que desde afuera se intenten resolver las problemáticas que enfrenta la educación en circunstancias específicas de cada contexto escolar.

La mayoría de los docentes se muestran pasivos ante esta situación y simplemente se centran en “hacer que aplican los programas o las reformas” lo que lleva finalmente a que no se den los resultados deseados, pero ¿por qué se da esta situación? porque la cultura es fuerte pero con características de débil, es decir los docentes no aceptamos con “buenos ojos” las propuestas de las autoridades superiores, sin embargo, no tiene prohibido hacer aportaciones o comentarios sobre los errores que se detecten a las tareas que le han impuesto y si se reúsa a llevarlas a cabo, puede tomarse como incumplimiento o escándalos cuando manifiesta en público comentarios en contra de los inconvenientes que se perciben en los programas que llegan del exterior hacia los planteles.

Cuando sucede todo lo anteriormente expuesto, ¿dónde quedan los elementos que caracterizan a una cultura escolar fuerte? pienso, que como docentes de EMSaD, por lo general jóvenes recién egresados de nivel licenciatura o bien, con pocos años de servicio docente y que a esto se agrega que somos profesionistas incorporados a la docencia, carecemos de elementos didáctico-pedagógicos, lo que implica una limitación para que desde el centro escolar surjan propuestas de cambio efectivas y que tengamos que sujetarnos a las reformas y programas que las autoridades educativas proponen para que las escuelas estén a la par de los cambios sociales, económicos y culturales que se viven actualmente.

Esta limitación hace que no existan ideas que puedan generar proyectos desde la escuela y que tengamos que sujetarnos a las disposiciones oficiales. Entonces ¿qué tipo de cultura escolar predomina más en el subsistema CECyTED?

Existen empresas en el mundo que tienen éxito, que considero han logrado sobresalir gracias a los elementos cualitativos, como señala Robbins et al. (2009), que son parte imprescindible de la personalidad de las organizaciones, que desde la década de los veinte han sido una parte importante en el trabajo cotidiano de las mismas, sin embargo, hoy en día existen condiciones que cambian constantemente, a las cuales la empresa debe de adaptarse rápidamente para poder sobrevivir, para ello deben contar con una cultura organizacional fuerte que sirva como herramienta principal para la supervivencia.

En las empresas existen métodos o elementos que facilitan el definir si han logrado el éxito o qué se puede hacer para alcanzarlo, como lo señala el párrafo anterior, los aspectos cualitativos son una parte importante que resalta su trascendencia y que cuando son tomados en cuenta por las autoridades superiores se obtienen resultados inesperados que los llevan a lograr el éxito mencionado. La cultura fuerte, supongo, se caracteriza por tener a la persona con el perfil requerido para realizar su trabajo y que al aceptar los valores nucleares de la organización saben perfectamente lo que se espera de ellos sin ir al encuentro de las indicaciones de lo que se tiene que hacer y, sin duda, aportan a los objetivos de la organización.

En los centros escolares son utilizados instrumentos de evaluación como la prueba ENLACE para determinar si se están logrando los objetivos y de manera interna se toma en cuenta el aprovechamiento escolar que obtienen los alumnos al final de cada semestre, así como la evaluación que se aplica a los alumnos para revisar el desempeño docente; cuando los resultados son bajos, indica que no se está realizando de manera correcta el trabajo por parte de los docentes (porque por lo regular tenemos la culpa) y es en este momento en donde los docentes tienen una valiosa oportunidad de aportar soluciones a la problemática que se enfrenta, e ir transitando hacia una cultura fuerte positiva que aporte la posibilidad de que los propios docentes asuman riesgos porque las fallas serán tomadas como experiencias para aprender a realizar mejor las actividades diarias.

Si el docente tiene temor de transitar el camino de las propuestas y toma de decisiones por sí solo, tiene la responsabilidad de plantearle a su director en turno la situación para que se tomen las medidas pertinentes, una manera de elaborar proyectos es a través del trabajo colegiado entre directivo y docentes con la finalidad de definir y consensar las estrategias más idóneas que apoyen el cambio hacia la mejora de los resultados; aquí la libertad docente tiene su máxima expresión, porque tienen la suficiente autonomía para elegir y gestionar los recursos necesarios para lograr sus objetivos. Estas actividades justifican que el docente desarrolle más su sentido de compromiso, estar pendiente de las problemáticas que se presenten, responsabilidad por los resultados y por consecuencia identidad con su institución educativa.

Como trabajador de CECyTED me encantaría que poco a poco fuéramos caminando hacia una cultura organizacional positiva donde las autoridades superiores hicieran énfasis en descubrir y potenciar las habilidades de los docentes (saber en qué somos buenos y en qué no), qué recompensas se recibirán antes que aplicar castigos por “errores” cometidos o por obtener bajos resultados académicos, espero, al menos, recibir algún día elogios y reconocimiento por realizar bien el trabajo, que nos permitan crecer como personas y como profesionistas para lograr un equilibrio entre el trabajo, vida personal y profesional.

Si la cultura organizacional se construye con el paso de los años, me surge la pregunta ¿cuántos años deben pasar para que una institución como CECyTED desarrolle una cultura escolar fuerte en toda la extensión de la palabra? y en el

caso de los EMSaD donde trabajan sólo tres docentes y el director, ¿qué tipo de cultura predominará?

CECyTED fue creado en el año 1995, actualmente yo trabajo en el EMSaD 21 de la comunidad de J. Agustín Castro, municipio de Peñón Blanco, Dgo., que fue fundado en agosto de 2007, es decir, tiene solo cuatro años de servicio, en particular, yo he trabajado un año de docente y 12 de director en este tipo de planteles, tuve la oportunidad de ser el fundador del EMSaD 21 al que considero una subcultura de la cultura general del subsistema CECyTED, como director he aplicado toda mi experiencia adquirida en otros cuatro planteles que he trabajado y de los cuales también fui fundador de uno más; a pesar de los pocos años que tiene el EMSaD 21 de haber sido fundado considero que vamos por el camino correcto para ser una subcultura fuerte porque hemos establecido rituales, hablamos cierto lenguaje que nos distingue de otras escuelas hermanas, la formalidad no tiene mucha presencia al interior de la escuela, pero por estar a la vanguardia y entrar de lleno a los procesos de certificación bajo la norma ISO9001-2008 desde oficinas centrales nos exigen cumplir con ciertos procesos que de alguna manera le dan formalidad a nuestra institución, por tanto, considero que una cultura fuerte no debe tomar en cuenta la formalización como elemento característico de la misma, ya que la actualidad exige de nuevos procedimientos que le dan credibilidad y estatus a una institución escolar, generando con ello una serie de documentos que mantienen la homogeneización de las actividades que se realizan al interior de cada uno de los planteles.

He abordado la cultura organizacional tratando de rescatar los aspectos que se pueden aplicar a la cultura escolar, enfatizando que los docentes son libres de hacer y proponer desde su trinchera acciones o proyectos que den soluciones a las propias problemáticas que se les presenten, pero que para ello requieren trabajar en equipo con sus demás compañeros, ser disciplinados y comprometidos para garantizar que sus acciones produzcan resultados favorables y sentimientos positivos provenientes de las autoridades superiores que les permita otorgarles a los docentes la oportunidad de proponer y echar a andar sus ideas, sin embargo, como profesionistas incorporados a la docencia requerimos prepararnos en este campo y adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes para tener un desempeño efectivo dentro del aula; este último aspecto debe ser fomentado y apoyado por nuestras autoridades superiores por medio de convenios con instituciones que ofrezcan opciones para cursar diplomados, especialidades, maestrías y doctorados; también debe ser parte del interés personal buscar por nuestra propia cuenta capacitación, esta combinación proporcionará al docente las herramientas necesarias para la realización de su trabajo y obtención de mejores resultados.

Si estamos mejor preparados para realizar nuestro trabajo, existe la posibilidad de llevar a cabo las actividades diarias con la firme consciencia de lo que se espera de nosotros por parte de las autoridades superiores, también tendremos la posibilidad de proponer e innovar realizando investigaciones o

proponiendo proyectos que nos ayuden a resolver las problemáticas que se presenten al interior del plantel.

No hay duda de que la cultura escolar existe y puede detectarse como positiva o negativa desde el enfoque que se le vea, solo que no siempre se obtienen resultados exitosos, lo que indica que la importancia de la parte cualitativa de una institución escolar no puede ser negada y quien sea que ocupe el puesto de mayor jerarquía deberá tomar este aspecto en cuenta mientras esté al frente de la institución y con toda seguridad alcanzará el éxito tanto de la misma institución como de sus docentes.

## **Referencias**

Fernández, J. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Madrid, España.

Robbins, et al. (2009). *Cultura organizacional*. 13ª Edición. Pearson, Prentice Hall.

**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL COMO AGENTES  
CONSTRUCTORES DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN INSTITUCIONES DE NIVEL SUPERIOR**

## Resumen

El presente artículo muestra de manera general los retos a que se enfrentan las instituciones educativas de nivel Superior en México, como punto de partida para las acciones emprendidas en el incesante cumplimiento de calidad del servicio que ofertan. En función de lo anterior, dichas instituciones como organizaciones se ven obligadas a conformar una cultura interna que les permita adaptarse a los retos del entorno, responder a las necesidades y propiciar mecanismos internos que le permitan como institución cumplir con su cometido de generar saberes para la vida en los jóvenes estudiantes. Lo anterior se concibe fácil en teoría; sin embargo, vivir esa institucionalización de la cultura en el contexto del mexicano es difícil y pese a ello, se hace necesario concebirla, soportada sobretodo en el adecuado ejercicio del liderazgo de los docentes y directivos.

**Palabras clave:** Liderazgo, instituciones educativas, clima organizacional, cultura organizacional.

## Abstract

This article shows a general view of the challenges to which educational institutions at high level in México face, as a starting point for the actions in compliance by the quality on the service which they offer. As the function of what has been previously mentioned, such institutions as organizations are forced to conform an internal culture, which can allows them to adapt to the challenges of the environment, respond to the needs to develop internal mechanisms which may allow them as an institution to fulfill to commitment of the general knowledge so they can face life in yours students. The previous writing very easy in theory, nevertheless living such institutionalization culture in the Mexican context, it is very difficult, and however, it is very necessary to think of it as such supported especially in the adequate exercise of the leadership of teachers and administrative.

**Key words:** Leadership, educational institutions, organizational climate, organizational culture.

## Introducción

Si bien es cierto, una de las características más importantes en esta época, es el afán en la búsqueda de la calidad, como un mecanismo de superación o una clave del éxito en ser competitivos. Condición que ya no es privativa del ámbito empresarial, la búsqueda de la competitividad como acción de supervivencia ha permeado a toda actividad del ámbito del servicio público, incluyendo a la Educación Superior.

Se dice que la Educación Superior en México obedece a tendencias Internacionales, siendo la UNESCO como organismo internacional quien reconoce en 1998 una crisis general de la Educación Superior en el mundo, por lo que se han gestado nuevas instituciones de nivel superior, lo que permite ampliar la

cobertura y diversificar las modalidades, al hacer posible que más jóvenes gocen de mayores oportunidades de educación.

Dado lo anterior, se ha generado una modificación en el rumbo de las Instituciones de Educación Superior, que están llamadas a asumir un rol protagónico en las transformaciones de desarrollo que se están gestando en todo el mundo en el ámbito social, económico, político y cultural; en consecuencia, el reto que enfrenta este Nivel Educativo en el país es: Calidad y Competitividad en los Servicios Educativos (Villa, Pons & Castellanos, 2005).

Paralelo a lo anterior cada vez es más común que los Directores de Organizaciones educativas muestren un creciente interés por conocer los efectos que ejercen sobre su personal y los estudiantes, tanto la estructura como los procesos organizacionales, toda vez que afectan fundamentalmente la conducta de los individuos y guardan una estrecha relación con la eficiencia, productividad y satisfacción con el servicio recibido.

El presente artículo muestra de manera general los retos a que se enfrentan las instituciones educativas de nivel superior en México, destacando el papel de los fundadores, administrativos y docentes en la construcción de una cultura de identidad que contribuya al logro de los objetivos institucionales, considerando la urgencia de contribuir a la formación de profesionistas con aprendizajes para la vida.

Los cambios en las Instituciones se dan en función de la tendencia que ha seguido la educación en el último siglo, que ha sido “otorgarle cada vez mayor protagonismo al estudiante en su proceso de formación”. Por ello el hecho de pretender que el estudiante conozca el medio, así mismo, los conocimientos y la manera más adecuada para llegar a ellos; implica todo un proceso de aprendizaje autónomo en el que él “aprenda a aprender”. Sin dejar de lado el importante papel del docente como gestor de aprendizaje a través del ejercicio del liderazgo y la construcción de una cultura de identidad que permita garantizar el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los jóvenes estudiantes usuarios del servicio educativo.

### **Exigencias del entorno hacia las instituciones de nivel superior**

La Educación Superior en México obedece a tendencias Internacionales, siendo la UNESCO como organismo internacional quien reconoce en 1998 una crisis general de la Educación Superior en el mundo; en respuesta a lo anterior, se han gestado nuevas instituciones de nivel superior, lo que permite ampliar la cobertura y diversificar las modalidades, al hacer posible que más jóvenes gocen de mayores oportunidades de educación.

Sin embargo, pese a la creación de nuevas instituciones y el incremento en la cobertura, se siguen observando ciertas tensiones que afronta la actual formación en Educación Superior, como son:

- a) “Tensión entre lo funcional al sistema productivo y el compromiso social”, jóvenes egresan siendo competentes en su área de formación, pero tan incompetentes para participar en la solución de problemas sociales. En palabras de Jacobo & Pintos (2003): “todos los modelos de formación profesional se han planteado la relación entre teoría y práctica como problema fundamental, pero ninguno de ellos la ha resuelto del todo...lamentablemente se ha adquirido la costumbre de hacer las cosas al revés”; al docente se le dice en teoría como enseñar, al ingeniero se le dice en teoría como hacer mejoras, esto es parte de su formación; sin embargo, al verse inmerso ya en un esquema laboral real, se ve obligado a aprender, a decidir y equivocarse. Mientras los formadores dicen: “en fin, está capacitado para ello, tiene la formación para hacerlo”. Ésta no es la mejor observación ante la incompetencia de los egresados de las universidades, ya que muestra la plena desvinculación de lo que se aprende y lo que se hace en el quehacer profesional.
- b) “Tensión entre lo pragmático y la veracidad del aprendizaje”, que implica el reto de identificar la real aplicación del conocimiento que se adquiere. ¿Qué pasa cuando en la clase de Cálculo Diferencial un alumno dice al maestro: “me puede decir usted aquí en su trabajo diario como aplica todo esto?, usted lo estudió, pero dígame, ¿realmente lo aplica?”. Salvo honrosas excepciones, el maestro queda paralizado, y podrá decir: “usted puede pasar toda su vida y no visualizar jamás aplicación alguna; pero si volteamos la mirada fuera del aula podemos analizar aplicaciones físicas, económicas, biológicas, etc.”, ésta representa más que una respuesta, una salida un escape ante una realidad inminente del maestro, quien lleva 20 años o más impartiendo su cátedra empleando sus mismos apuntes, y quizá no haya que buscar más pues pronto se llegará su fecha de jubilación.

En lo anterior, el hecho está en que el alumno no tuvo la mejor respuesta quizá porque el maestro está próximo a jubilarse; o bien, porque pese a reformas establecidas ni los maestros alcanzan a entender, aprender y transmitir una visión pragmática del aprendizaje, o simplemente “hacen que se adoptan”, pero la realidad en las aulas sigue siendo la misma dinámica del siglo XX.

Queda expuesta entonces la necesidad de ir sentando las bases para ser gestores de conocimiento real, de vida; queda clara la urgencia de no ser maestros de libros, sino de realidades. De acuerdo con Salas (2011), los cambios generados en el ámbito global han ido repercutiendo en la educación; haciendo necesario principalmente el cambio de roles de maestro y alumno; el maestro ya no como instructor, sino como mediador del aprendizaje, y el alumno por su parte, posee mayor protagonismo en su proceso de formación, pretendiendo que éste “aprenda a aprender”.

Lo anterior representa un punto clave para el presente artículo, el quehacer docente dentro de una institución educativa, como compañero de espacio de los

alumnos, como líder, como constructor de un ambiente de aprendizaje y como promotor de una cultura educativa.

Quizá pueda argumentarse que ya son muchas las responsabilidades que tiene el docente, y es verdad; sin embargo, el presente artículo incita al docente, no al cumplimiento de nuevas disposiciones o a la aplicación de una reforma, sino a un cambio interno en el quehacer diario, a la innovación y la consolidación de una cultura institucional de la cual forman parte.

### **Papel del liderazgo en las instituciones educativas**

El liderazgo es un fenómeno que ha llamado la atención de diferentes intelectuales, quizá por el efecto que ejerce sobre en el desarrollo de las instituciones al llevarlas de un “ser o estar”, a un deber o querer “ser o estar”.

Para adentrarse en la descripción del papel que juega el liderazgo en las instituciones educativas, resulta indispensable describir brevemente, algunos estilos, lo cual ayudará a identificar y fomentar el estilo de liderazgo más conveniente al contexto.

Murphy (1990), habla de un tipo de liderazgo instructivo que emerge de una posición, considerado al director como líder instructor, esto es como el único que “sabe todo”; sin embargo, atribuir el liderazgo instructivo al director, no es sino devaluar sutilmente la iniciativa de los integrantes de la organización.

Por otro lado, al considerar a las instituciones educativas como entes vivos que aprenden, surge la idea de un líder transformador, en la que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso; se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona la estructura sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla; proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual, además poseen carisma (Bass, n.d), estos líderes inspiran a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización.

Uno de los puntos más relevantes del quehacer como líder transformacional de acuerdo con Bass (n.d), es la consolidación de una cultura de colegialidad, de participación y aportación, lo que sin duda lleva a reconocer la inminente influencia que ejerce el estilo de liderazgo en la construcción de una cultura, una identidad organizacional.

Es importante reflexionar en el papel del líder en las instituciones, ya no sólo pensando a los directivos como líderes, ahora el papel del docente le obliga a fungir como líder del aprendizaje, motivador, integrador, innovador. Mario Uribe, en su artículo sobre liderazgo publicado en el 2005, insiste en que no es posible pensar en un profesor dependiente y dado sólo a cumplir la norma, sino activo, ya que los problemas y desafíos de las organizaciones de hoy no se resuelven jerárquicamente (dirá Senge), sino a través de la combinación de soluciones propuestas por distintas personas en diferentes cargos y con formas de liderar distinto.

Ahora bien, resulta interesante considerar la apreciación del liderazgo en la escuela en los estudiantes, ellos son la parte más importante de la institución educativa, que como individuos buscan un beneficio, una formación integral para la vida, ya no se conforman con saberes teóricos o memorizables, ellos están destinados a formar una generación de personas que posean las competencias propias de su área de estudio: médicos, abogados, ingenieros, educadores y otras profesionales, que actúen con civilidad y se comporten como líderes” (Rubino, n.d). Es claro entonces, que no puedan generarse líderes por maestros que carecen de liderazgo, o por instituciones que no se organizan a través de un liderazgo efectivo.

Rubino (n.d), contempla que adicionalmente los docentes y administradores de las instituciones tienen la oportunidad de desarrollar el liderazgo en los estudiantes a través del modelaje, mostrando las conductas adecuadas a sus profesiones, a través de las estrategias pedagógicas en el salón de clases, las políticas institucionales y los modos de administrarlas. Queda entendido entonces que “las palabras pueden convencer, pero el ejemplo arrastra”.

### **Impacto del liderazgo en la percepción de un clima organizacional en la educación**

“En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable...” (Phegan, 1998). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y en el caso de las instituciones educativas hacia los estudiantes, por ende, ello determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la organización educativa.

Forehand y Von Gilmer (1964), definen al Clima Laboral “como el conjunto de características que describen a una Organización y que la distinguen de otras Organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la Organización”. Su importancia radica en que influye en las personas, en su conducta y en sus sentimientos.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las perspectivas de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende en el clima (López, Chipana & Huancayo, 2008).

En resumen puede decirse, que el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos, se forman de la Organización y que incide directamente en el desempeño, la percepción es resultado de la interacción de las partes, dichas interacciones dependen de la estructura organizacional así como de lineamientos de comunicación formales y

no formales que se establecen en la misma, considerando que la apreciación que el individuo tiene del Clima depende de su propia relación con la Organización.

Las características del Clima Organizacional son relativamente permanentes en el tiempo, puede encontrarse diferencia de una Organización a otra y de una sección a otra, enlistándose a continuación las principales de acuerdo a López et al. (2008):

- ✓ Identidad de los miembros, que representa el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo, cuando se encuentra a los docentes y alumnos de educación superior portando prendas de vestir con los escudos de su institución, cuando el joven se siente “parte de”.
- ✓ Énfasis al grupo, ya que las actividades se organizan por grupos tanto para docentes, alumnos y administrativos, no son nadie entes aislados.
- ✓ El enfoque hacia las personas, las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización, alumnos, maestros; en este aspecto suele haber aún la observación de que es renuente la acción de los administradores de tomar decisiones y acciones desde el escritorio.
- ✓ Tolerancia al riesgo, el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- ✓ Tolerancia al conflicto, grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

### **Construcción de una cultura escolar y su impacto en el desarrollo de las instituciones educativas**

La globalización está originando en los investigadores comprometidos con la investigación organizacional reconsiderar la noción de “identidad cultural” y cuestionar los modos tradicionales de ver su antecedente, el constructo “cultura”.

Los investigadores organizacionales coinciden en definir la cultura como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas (Rousseau, 1990). No obstante, las culturas no son uniformes ni estáticas (Goffee & Jones, 2001), ya que cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo.

Por su parte, Trice y Beyer (1993) consideran que la cultura humana emerge a partir de los esfuerzos desplegados por sus miembros para afrontar incertidumbres y ambigüedades de todo tipo, proporcionándoles individual y colectivamente conjuntos más o menos articulados de ideas que les permitan responder a sus experiencias.

Las Instituciones educativas se ven obligadas a considerar como puntos fundamentales: las exigencias del entorno de generar saberes para la vida en los estudiantes y el cumplimiento con condiciones de gestión de la calidad del servicio que ofertan. En función de lo anterior dichas instituciones como organizaciones se ven obligadas a conformar una cultura interna que le permita adaptarse a los retos del entorno, responder a las necesidades y propiciar mecanismos internos que le permitan como institución cumplir con su cometido. Lo anterior es posible tomando como punto de partida la institucionalización de actividades, tareas, formas dentro de la organización, esto finca los antecedentes para la construcción de una cultura, lo que asegura la permanencia a través del tiempo de las ideas comunes, pese a la permanencia o no de los iniciadores o impulsores (Hanss Johst, en Robbins & Timothy, 2009).

Lo anterior se concibe en teoría muy fácil, sin embargo, es importante resaltar la dificultad para vivir esa institucionalización en el contexto del mexicano; puesto que, de acuerdo a Elvia Espinosa Infante y Rebeca Pérez Calderón (n/d), el mexicano vive con pasión la institucionalización de dos organizaciones importantes por sobre todas las cosas, la familia y la religión, la escuela entonces, como tal, debe realizar un gran esfuerzo coordinado por lograr la verdadera institucionalización de las escuelas.

Puede decirse que el sindicato de maestros está muy bien institucionalizado y es verdad, posee una cultura propia que perdura a través del tiempo; pero reconozcámoslo no es una cultura de trabajo, es una cultura de beneficios y paternalismos que está lejos de buscar el tan necesitado desarrollo; a través de un adecuado ejercicio de liderazgo, alejado de puestos burocráticos, alejado de tareas de escritorio, sino contemplando acciones dentro de las aulas, contacto con los jóvenes estudiantes, interés por la condición humana de los integrantes, en resumen, se podrá construir una cultura organizacional en el ámbito educativo que construya.

Pero, ¿para qué construir una cultura fuerte dentro de una institución educativa?, la idea básica en el ámbito empresarial de acuerdo a Robbins y Timothy (2009), es considerar el hecho de que cuando en una organización impera una cultura fuerte de inclusión, se disminuye considerablemente la rotación de personal, lo que puede equipararse a una institución de educación superior, en donde la permanencia del alumno no está condicionada por una autoridad mayor para él (los papás) como en niveles de educación básica. En este nivel educativo, el alumno permanece por voluntad, cuando obtiene de la escuela lo que busca: formación, aceptación, etc.; entonces resulta evidente y necesario involucrar con convicciones a los jóvenes, que se sientan y se vean envueltos en un ambiente de atención a la diversidad, se sienta atendido y aceptado.

Para instituciones educativas de nivel superior de reciente creación, se ha de entender que se ven obligadas a definir la cultura que imperará en la institución, algo cierto es “que no brota de la nada”, siendo los fundadores quienes tradicionalmente tienen un gran efecto en la cultura temprana de la organización; resaltando Hanss (2009), tres maneras de construirla:

- 1) Los fundadores contratan y mantienen solo a las personas que sienten y piensan igual que ellos
- 2) Socializan y adoctrinan a sus empleados en su forma de pensar y sentir
- 3) El propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ella.

El fundador que promueva una cultura a través de la primera forma, ejercerá un liderazgo de tipo instructivo, en tanto el que la promueva por medio de la tercera forma, ejercerá un liderazgo transformacional y evidentemente la cultura será más fuerte y sólida.

En este momento puede reconocerse la trascendencia del líder en la construcción de una cultura en una institución; y no es restrictivo de los fundadores en el área administrativa, quizá sí para los trabajadores; pero en el terreno del estudiante, los docentes fundadores, transmitirán a su vez a los estudiantes ese sentido de identidad y si lo hacen con ese sentido de inclusión generarán sin duda, una cultura fuerte.

La tarea no sólo es generar la cultura sino mantenerla, generar experiencias similares para los integrantes; un ejemplo sencillo, el que al alumno se le llame por su nombre, que se le hable de "Tú", que se sienta en confianza para solicitar ayuda, que el maestro permita que se le llame por su nombre; evidentemente el respeto impera, pero se genera un ambiente de confianza para el estudiante, un ambiente de armonía y se van estableciendo condiciones que conforman la cultura de la institución.

## **Conclusiones y recomendaciones**

La Educación Superior en México ha tomado un rumbo distinto en función de las exigencias del entorno, primero en el ámbito internacional, generando nuevos esquemas y modalidades educativas que son cada vez más flexibles, ampliando evidentemente la cobertura; sin embargo, ya no es sólo hablar de cobertura como tendencia internacional, sino contemplar el compromiso de contribuir como instituciones a la formación de profesionistas que posean verdaderamente todas aquellas potencialidades previstas en los planes de estudios y que más allá de ello, le son indispensables para desenvolverse en el medio laboral y social. Se han de orientar efectivamente todos y cada uno de los recursos que integran el sistema educativo, principalmente los docentes y administrativos como agentes constructores de una cultura dentro de las instituciones educativas.

Pero, ¿para qué construir una cultura dentro de una institución educativa?, la idea principal es más que construirla reorientarla para lograr ese sentimiento de pertenencia de los jóvenes hacia las instituciones educativas, permitiendo que persistan y se formen por voluntad, cuando obtienen de la escuela lo que buscan: formación, aprendizaje para la vida y calidad en el servicio educativo.

La tarea no se circunscribe a generar la cultura sino mantenerla, a través de la generación de experiencias para los integrantes; se mencionaba el ejemplo de

llamar al alumno por su nombre, en la idea de ir estableciendo las condiciones que conforman la cultura de la institución.

El reto es grande, pero también el sistema educativo lo es, es importante reflexionar en el papel del líder en las instituciones, ya no sólo pensando a los directivos como líderes, ahora el papel del docente le obliga a fungir como líder del aprendizaje, motivador, integrador, innovador. Es evidente que de instituciones administradas y operadas por agentes líderes, se generaran profesionistas líderes capaces de resolver problemas de incitar al cambio, la mayoría de las veces a través del modelaje como bien dice Rubino (n.d), ya que el “las palabras pueden convencer, pero el ejemplo arrastra”.

## Referencias

- Bass, B. Liderazgo Transformacional (n.d), en el Marco del Módulo 3 “Administración y Liderazgo Educativo”, del Doctorado en Ciencias de la Educación, Instituto Universitario Anglo Español. Catedrático: Dr. José Luis Pariente Fragoso, Mayo 2011.
- Espinosa, E., & Pérez, R. *Liderazgo y valores culturales en México*. Recuperado el 2 de octubre del 2011 de: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art12.htm>
- Jacobo, G., Héctor, M. & Pintos, L. (2003). *Nuevos escenarios en la formación de los educadores mexicanos: Una visión sistémica*. Secretaría de Educación Pública [VE], Primera Edición, México.
- López, E., Chipana, M. & Huancayo, K. (2008). *Inteligencia Emocional y Clima Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Concepción*. Recuperado el 9 de mayo 2010 de: <http://www.comunicacionunpc.com/tesis/INTELIGENCIA%20EMOCIONAL%20Y%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20DE%20LA%20MUNICIPALIDAD%20PROVINCIAL%20DE%20CONCEPCION.pdf>
- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México. Panorama Editorial, S. A.
- Robbins, S. & Timothy. (2009). *Cultura Organizacional* (13 Edición). Ed. Prentice Hall.
- Rubino, A. (n.d). *Desarrollo del Liderazgo en Instituciones de Educación Superior*. Recuperado el 1 de junio del 2011 de: <http://www.cies2007.eventos.usb.ve/memorias/plenarias/4.pdf>
- Salas, W. (2011). Formación por Competencias en Educación Superior, Una Aproximación Conceptual a Propósito del Caso Colombiano. Universidad de Antioquia, Colombia. *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653). Recuperado el día 3 de agosto del 2011 de: <http://www.rioei.org/deloslectores/1036Salas.PDF>
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad, un desafío de orden superior. *Revista PRELAC, No.1 Año 1*, [VE].

Recuperado el día 1 de junio del 2011 de:  
<http://www.galeon.com/documentosmc/liderazgo.pdf>  
Villa, E., Pons, R. & Castellanos, J. (2005). *Clima Organizacional y Control de Gestión en la Educación Superior. El Caso de una Universidad*. Recuperado el 9 de mayo 2010 de:  
[http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ\\_Sup/032005/Art09.pdf](http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032005/Art09.pdf)

## PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS EN EDUCACIÓN

**José Germán Lozano Reyes**

*Centro de Actualización del Magisterio (Durango, México)*

## Resumen

Este artículo presenta un análisis de las prácticas desarrolladas por aquellos que, gracias a su labor en la política, lazos familiares o relaciones de amistad, son nombrados administradores en educación, sin el conocimiento básico de administración, ni siquiera de educación, y el consecuente daño al sistema educativo y a quienes lo integran. También presenta algunas alternativas para ser tomadas en consideración a la hora de nombrar a los administradores educativos, así como algunas cualidades que deberían asumir quienes ya tienen esa función.

**Palabras clave:** Administración, educación, prácticas, compromiso, política.

## Abstract

This article raises an analysis on practices developed by those who, due to their work in politics, family links or friendship matters, are appointed as administrators in the field of education, without the basic knowledge on management nor even knowledge on education, and the resulting damage to the educational system and all the people involved in it. It also introduces some alternatives to be taken into consideration when selecting educational administrators, as well as some qualities that should be assumed by those who already have that position.

**Key words:** Management, education, practices, compromise, politic.

Partir de la definición etimológica latina de administración, "ad-ministrare" formada del prefijo "ad" que significa "hacia" y de "ministrare", "servir", conduce a una forma diferente de apreciar el concepto que muchos tienen de la administración, a la que desligan del término central de "servir", y la entienden como una acepción cien por ciento contraria a este sentido: "mandar"; o bien, valiéndose de otra acepción latina de administración, "ministratio" el cual viene a su vez del vocablo minister, - el más inferior o el que más sirve - compuesto de minus, relativo a inferioridad, y del sufijo ter, en calidad de comparación, inducen a entenderla como una función realizada por una persona que obedece a una instancia superior, o como una función que consiste en lograr que las cosas se realicen por medio de otros (Navarro, 1999).

En términos del primer concepto, administración se entiende como proveer de algo o servir. De esta forma, ad-ministrare, a diferencia de ad-ministratio, evoca una realidad donde alguien contribuye a direccionar situaciones con estrategias y fines claros; de ahí que la administración como ejercicio en la vida cotidiana trascienda el significado que en la actualidad tiene (Vanegas García, en Toro, 2009), en que los administradores, y en particular los que de este trabajo se ocupa, los educativos, la conciben como el ejercicio del poder que se les ha conferido por una autoridad superior, sin tomar en cuenta el espíritu de servicio que la administración como tal trae consigo.

Por la manera de actuar de los administradores educativos en la actualidad, pareciera que más bien congenian con la mentalidad de las primeras organizaciones que desarrollaron la administración, como los monopolios de Egipto, en los que a la cabeza de la organización estaba el Faraón, quien era el principal ministro del reino, jefe de la administración de justicia y además tesorero, directamente responsable del manejo de una complicada burocracia, en la base de la cual se encontraban decenas de millares de esclavos. Para esta realeza y divinidad egipcia "... cualquier actividad que pusiera el espíritu en contacto con el mundo material era una penosa y humillante experiencia..." (Gómez Castañeda, 2011). En este sentido, vale la pena aclarar a quienes desde el poder que ostentan, continúan pensando como faraones o tlatoanis, que en el siglo XVIII el trabajo ya había dejado de ser una actividad denigrante que era realizada por los esclavos, para pasar a ser signo de inherente bondad, dignificación y valor del hombre.

En repetidas ocasiones se escucha la siguiente expresión en el medio educativo: "perdimos un buen maestro y ganamos un mal director", o "es un buen político, pero un mal administrador". Como reflexión sobre esta creencia, importa preguntarse ¿en materia de administración educativa, se requiere de un administrador (tecnócrata como algunos lo llaman) o de un político?

Cuando un buen político, o un buen profesor, son desplazados de su actividad sustantiva, representación popular y docente respectivamente, para dedicarse a la administración educativa sin los conocimientos y preparación básica de lo que esta disciplina implica, regularmente su desempeño se refleja en la prioridad que dan a cuestiones burocráticas y auditoras, que implican revisión y control de los aspectos normativos y regulatorios de la institución, sin prestar atención a la fase sustantiva de su función: la educativa.

Esta situación es producto, en gran medida, de la política de gobierno de los últimos años, que ha considerado viable asignar a funciones de la administración pública a personas que tienen un perfil político, aunque no tengan conocimiento del área que se les encomienda; que esta área no sea afín a la especialidad que estudiaron; o incluso, sin tener estudios profesionales. Sin embargo, existen evidencias claras de que, salvo muy honrosas excepciones, esta práctica no es correcta ni funcional.

Sin lugar a dudas, existen y han existido al frente de las instituciones educativas de todos los niveles, administradores competentes, académicamente bien formados, que hacen el trabajo de gobierno en las instancias que dirigen y les permiten a los políticos encargarse de determinar las acciones a seguir en la administración pública, - pero no administrar estas acciones - y de buscar continuidad en su trayectoria política, entre otras que corresponden a su categoría de político. En la historia, los buenos políticos han sido quienes se dedican a la política, sin tratar de ser administradores, tarea que asignan a académicos o tecnócratas que por la formación y experiencia que poseen, hacen bastante bien. Sin embargo, en la actualidad, la clase política se ha dedicado a gobernar, al tiempo que quiere administrar, y no son efectivos; por el contrario, los

administradores eficientes quieren hacer política, y tampoco es la tarea para la que están formados. Por lo que, como mencionó Jorge Castañeda en el Programa Televisivo, Es la hora de opinar, el lunes 26 de septiembre de 2011 "...existe la percepción ciudadana de que la clase política es mediocre y la clase tecnócrata es insensible".

En el mismo programa, Héctor Aguilar Camín, reflexionó en que los políticos requieren tener una habilidad que no se aprende en las universidades, un talento natural que les permite plantear la visión hacia dónde ir; entender los intereses sociales, y conducir, conciliar y acomodar esos intereses de manera que funcionen de acuerdo a los objetivos que como político pretende. Para ello, requieren de una clase administrativa de alta calidad, en sus técnicas, en sus conocimientos, en sus diagnósticos, en su capacidad de administrador. Entonces, el talento político, se junta con la aptitud administrativa de los académicos. Asegura que la virtud de los buenos políticos es rodearse de gente capaz, con talento, que les hagan el trabajo administrativo, mientras ellos se dedican a la política. Académicos que desarrollan las ideas que el político es capaz de ver en el momento preciso y conciliarlas en un objetivo determinado. Por lo tanto, en las áreas administrativas se requiere gente capaz de entender muy bien las tareas específicas del área que administra.

El perfil ideal sería, como sucede en algunas personas, que además de políticos fueran buenos administradores; pero éstas son habilidades que no siempre suelen coincidir en la misma persona.

En esta forma, sería recomendable que los políticos no se dedicaran a las tareas administrativas, pues por legítimos intereses, al momento que se les asignan, ya están pensando en el siguiente escalón político, y descuidan, o no tienen las herramientas necesarias para hacer la tarea que se les encomienda. Y si deciden hacerlo, es indispensable que se rodeen de personas calificadas y que se formen en los conocimientos básicos de la administración.

Recientemente, en la comida anual de los 300 líderes más influyentes de México, el Presidente de la República, Felipe Calderón, lanzó el reto a connotados académicos y administradores mexicanos, líderes de opinión, de que si no les gustaban los políticos existentes, ellos se dedicaran a la política. "Si no les gustan los partidos políticos, hagan un partido político; si no les gustan los políticos o los candidatos que tenemos, sean ustedes los candidatos... si creen que ustedes lo pueden hacer mejor, pues vénganse de este lado, porque, la verdad, es del cocol, digamos, ser político y aguantar todo lo que se dice de los políticos en este país."

Este reto lleva a pensar en las razones de por qué a estos 300 y muchos más líderes y administradores exitosos no les interesa dedicarse a la política. En primera instancia, porque salarialmente les representa más ingresos dedicarse a la administración y crecimiento de sus empresas o despachos que a la política, a tal grado que varios empresarios que lo hacen o que lo han hecho, han preferido donar su salario; pero más que nada, porque en su formación no está la política y los problemas que esta trae consigo.

Las consecuencias de nombrar políticos, o allegados, en las áreas administrativas sin la formación requerida, se pueden observar cuando ejecutan la normatividad, no ejercen su papel de orientadores y gestores del personal que administran, en cuanto a sus condiciones personales y profesionales, o acerca del avance gradual y ordenado de su desempeño. Son un claro ejemplo de la acepción arbitraria del minister. Este buen político o profesor dedicado a la administración, en su gran mayoría, son reducidos al papel de un jefe autocrático, que olvida las tribulaciones y demandas que como trabajador o como representante popular tenía, y en su nueva etiqueta de jefe, no sólo continúa con las prácticas tiránicas de las que como trabajador o defensor de los trabajadores se quejaba, sino que las endurece, e incluso las extiende a otros aspectos que él como trabajador no sufrió.

Este administrador jefe, tiende a controlar a los trabajadores, antes compañeros suyos y a dictar órdenes y políticas que él mismo no respeta, por el simple hecho de no conocer los principios básicos de la buena administración, en la que el respeto y el ejemplo son la base. Exige llegar a las 8 de la mañana y establece sanciones que van hasta el descuento salarial a los trabajadores que por circunstancias ajenas a su competencia, de tipo familiares o de retraso del transporte público que utiliza, no llegaron a tiempo, mientras que él, por ser el jefe, con un vehículo oficial, llega dos o más horas tarde de lo que a los trabajadores demanda, o bien, ni se presenta a trabajar. Las condiciones laborales de las que como trabajador se quejaba, se le borran de la memoria al ser ascendido, y se hace de oficinas cómodas, con sanitario particular, pues ya no se considera a sí mismo, como persona digna de usar los sanitarios que los trabajadores comunes utilizan; con mobiliario y equipo moderno (que la gran mayoría ni siquiera utilizan, bien porque no saben usarlo, o porque ya sus condiciones de jefe no lo requieren), mientras que sus ex compañeros continúan en las mismas condiciones que él exigía cambiar.

La tiranía que implica la administración mal entendida, y peor aplicada, provoca que la institución deje de pertenecer a la comunidad educativa y se transforme en propiedad de estos jefes, que se preocupan por cuidar los intereses propios, trastocando los derechos de los trabajadores, quienes son realmente los que sostienen la institución.

Por la urgencia política de los políticos transformados en administradores educativos, es recurrente que enfoquen los esfuerzos y recursos a la educación superior, dejando de lado la educación básica, que no representa resultados públicos a corto plazo, ni mucho menos resultados políticos, como la superior; se construyen instituciones de educación superior, en lugares en que ni siquiera existe población estudiantil o en donde hay instituciones que fácilmente pueden ofrecer el servicio, con el propósito de congraciarse con los miles de jóvenes que no acceden a la educación superior y ante los padres de muchos que ni siquiera sueñan con la posibilidad de continuar sus estudios en nivel profesional; mientras la educación básica se brinda en escuelas que están en condiciones deplorables, y se sigue ofreciendo una educación inequitativa, particularmente en las

comunidades lejanas, sobre las que persiste la idea de que aquella gente con que sepa leer y escribir es suficiente.

Se permite la creación de universidades privadas que si bien cumplen con los requisitos legales para su aprobación y apertura, ofrecen carreras para las cuales cuentan con escasas condiciones para su desarrollo y operación; en ocasiones con profesores que no tienen el grado por el que están optando los estudiantes; en algunos casos, con estudiantes de semestres avanzados dando clases a los semestres iniciales. El problema fundamental en este respecto no consiste en el número de títulos que se estén entregando, o en la prontitud con que ello ocurra, sino en que muy pronto, la sociedad colocará su salud, sus expectativas educativas, su economía, la protección de sus bienes, en manos que podrían estar, insuficientemente formadas para garantizar un correcto rumbo en términos de equidad, justicia y democracia (Chavarría, 2000).

Algo similar ocurre en la educación básica, en las zonas urbanas, en que ante la tolerancia y hasta complacencia de la autoridad educativa, organizaciones y líderes sociales crean escuelas sin clave y prestan el servicio educativo en espacios denigrantes, sin los servicios básicos y con profesores meritorios, que en la mayoría de los casos no tienen la formación requerida. Los alumnos de estas instituciones son los principales afectados, pues al no estar regularizadas, la Secretaría de Educación no los puede incluir en sus estadísticas, y por ende, no les puede otorgar los libros de texto gratuitos, y al término de sus estudios, se presentan problemas por los certificados, que deben extenderlos otras instituciones legalmente reconocidas.

De manera tal vez inconsciente, por el sentimiento interno de culpabilidad de que no se está actuando correctamente, se promueven programas de rescate de valores, con ponentes y conferencistas en que se utilizan bastantes recursos económicos y materiales, y las recomendaciones que los ponentes hacen, no las cumplen ni ellos mismos, ni las autoridades que las promueven; tal es el caso de quienes pregonan que lo más importante para el desarrollo de la familia, base de la sociedad, y de nuestros hijos, es el tiempo que les proporcionemos; por el tiempo que invierten dando sus conferencias, raras ocasiones ellos mismos están con sus familias. O bien, aquellos que ante los maestros y el público a que se dirigen, ensalzan la educación pública, pero sus hijos los tienen inscritos en escuelas privadas.

Se instituyen igualmente programas ineficientes para solucionar de manera contingente preocupaciones con el tema de la calidad educativa por ejemplo, que deja mucho qué desear en los índices de aprobación en materias básicas y en las pruebas estandarizadas nacionales e internacionales (ENLACE y PISA), orientados sólo al incremento de porcentajes, para lo cual, en las evaluaciones se busca que los alumnos y escuelas con menor rendimiento académico no participen, sin hacer estudios que realmente tiendan a aminorar los perjuicios que estos resultados bajos tienen en la vida futura de los estudiantes, pues como señala Chavarría Solano (2000),

...nos equivocamos si queremos leer las cifras que aparecen en los resultados de las pruebas como tales, como cifras. Se trata de encontrar tras ellas un indicador más profundo, más humano. Hablo del “dolor”, de la frustración de personas concretas, de familias. Hablo también del dolor social, ese que debería estarnos lacerando con el látigo de las cifras dichas, pero que ya no duele... preferimos asegurar, una alta tasa de aprobación en bachillerato mediante el mecanismo de filtrar a los postulantes en el nivel anterior. A otros, a algunos de los que se van quedando en el camino, quizás no les duela porque, como señaló Freire teniendo en cuenta la correspondiente ley de la fisiología, cuando se experimenta mucho dolor, se termina por bloquearlo, por no sentirlo. En estos casos, decía Freire, por paradójico que parezca, lo pedagógico es permitir la recuperación del dolor.

Estas prácticas de la administración en materia educativa, obligan a pensar cuáles son y cómo deben establecerse los lineamientos de desempeño de los administradores educativos, pues estas prácticas, marcan el campo ético en que se desenvuelven.

Los lineamientos de un buen administrador están definidos en la teoría administrativa; en el modelo de administración científica propuesto por Frederick Taylor, quien creía que el análisis objetivo de datos recogidos en el trabajo, dan la base para determinar “la manera óptima” de organizarlo. Sugirió un sistema que se puede resumir en cuatro principios:

1. Observación y análisis mediante estudios de tiempo para fijar la tasa óptima de producción.
2. Seleccionar científicamente al mejor hombre para cada tarea y adiestrarlo en los procedimientos que se deben seguir.
3. Cooperar con el trabajador para asegurarse que el trabajo se hace como se ha descrito.
4. Dividir el trabajo entre gerentes y trabajadores de manera que a los gerentes, y no a los trabajadores de manera individual, se les asigne la responsabilidad de planear y preparar el trabajo.

También podría considerarse el sistema de administración general, generado por Henri Fayol, contemporáneo de Taylor, quien identificó seis grupos de actividades que existen en las instituciones y negocios de cualquier tamaño, de los cuales se dio cuenta que los cinco primeros eran entendidos suficientemente bien, por lo que dedicó la mayor parte de su trabajo al análisis de las actividades administrativas, (Gómez Castañeda, 2011) para las cuales estableció los siguientes catorce principios:

1. División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia, y poniendo el ejemplo de la conducta que a los trabajadores les es requerida.
4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo, deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa, el interés de los empleados no debe tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los directivos.
8. Centralización: Los gerentes deben conservar la responsabilidad final, pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su trabajo.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada generalmente por un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. Estabilidad del Personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
14. Espíritu de Cuerpo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

Otra teoría administrativa básica, que sería de gran ayuda a los administradores educativos, además de las expuestas por los pioneros de la administración, es la adopción de la forma ideal o “pura” de organización, que se llamó burocracia, expuesta por Max Weber. El modelo burocrático posee ciertas características estructurales de diseño que se encuentran en toda la organización compleja y a ellas se refiere el concepto. Para Max Weber, la burocracia era la forma más eficiente de organización, y podía utilizarse más efectivamente en organizaciones complejas que surgieron para satisfacer las necesidades de la sociedad moderna. La burocracia tiene:

1. Una jerarquía de autoridad bien definida
2. Una división del trabajo basada en la especialización funcional
3. Un reglamento que abarca los derechos y deberes de las personas que llenan los puestos

4. Un sistema de procedimientos para hacer frente a la situación laboral
5. Impersonalidad en las relaciones interpersonales
6. Selección para el empleo y promoción a base de competencia técnica

Muchas otras teorías administrativas contemporáneas ayudarían a fortalecer la administración educativa, como el KAIZEN, propuesto por el japonés Masaaki Imai, o la Teoría Z de William Ouchi; lo importante es que las conozcan y las lleven a cabo.

Con base a las consecuencias de las prácticas administrativas en educación que se han planteado, aunque por supuesto que habrá algunas positivas, habría que analizar con la cabeza fría la designación y aceptación de administradores educativos; y los actuales administradores cuestionarse ¿al servicio de qué y de quiénes está y debe estar la administración educativa?

Sin duda que la respuesta tenderá a los conceptos de administrar la normatividad educativa, tendiente a lograr una educación de calidad a que todos tenemos derecho, con responsabilidad y respeto de los trabajadores que contribuyen a este objetivo, basados en la acción social y civil definida a través de la historia. Las respuestas se orientarán también hacia el hecho de servicio a la comunidad educativa, porque aunque la administración va siempre acompañada de otras disciplinas distintas, su enfoque es específico y no debe permitirse confundirla con otras ciencias, tratando de terminar con la tendencia de ser un magnífico político o profesor y un pésimo administrador.

Para esto, los administradores deben prepararse académicamente, pues cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel que ocupa en la institución.

## Referencias

- Chavarría, E. (2000). *Administración Educativa... ¿para qué y para quiénes?*  
Consulta realizada el 22/09/2011. <http://www.oei.es/valores2/chavarría.htm>
- Gómez Castañeda, O. R. (2011). Consulta realizada el 22/09/2011.  
<http://pensardenuevo.org/ensayo-sobre-teoria-de-la-administracion/>
- Rodríguez, M. (1999). *Administración y Gestión Escolar*. SECyD. CETEB. Durango, México.
- Toro, J. (Coordinador).(2009). *Contribuciones a la administración*. Universidad Autónoma de Manizales. España. En línea. Consulta realizada el 20 de septiembre de 2011.  
<http://www.eumed.net/libros/2010a/658/CONTRIBUCIONES%20A%20LA%20ADMINISTRACION%20PROLOGO.htm>

## LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

**Gregorio Vásquez Rivera**

*Sección 12 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación*  
[goyosnte@hotmail.com](mailto:goyosnte@hotmail.com)

## **Resumen**

Ante la realidad llamada era del conocimiento, el reto que enfrenta el Sistema Educativo Mexicano es formar los ciudadanos del futuro con las competencias necesarias para la inserción al ámbito laboral globalizado, por lo que es necesario analizar, qué sucede en el Sistema Educativo Mexicano; estudiar la cultura organizacional que se vive, la administración y planeación y la teoría administrativa y su función en la administración educativa. Para enfrentar el reto es fundamental que el Sistema Educativo Mexicano, se consolide mediante una política de Estado que contemple una secuencia hacia el futuro y a la vez esté vinculado con los sectores productivos del país y del mundo, que permita preparar ciudadanos de acuerdo con las competencias de otras culturas, para ello, se requiere el apoyo de la clase política, del legislativo, y el Gobierno Federal para que se consolide el apoyo a la educación e impulsen el desarrollo de la ciencia y la tecnología. El logro de la transformación que ansiamos y estamos buscando, está en la mejor administración y planeación del Sistema Educativo Mexicano, en cambiar las prácticas que no nos dejan avanzar por nuevos paradigmas que nos permitan avanzar, en perder el miedo por lo desconocido y enfrentar los retos con responsabilidad y decisión y cumplir cada quien con su rol. Para que México sea partícipe de estos cambios, necesitamos una verdadera sociedad del conocimiento y que de esta manera se genere la nueva forma de vida del país y a su vez impacte en todos los ámbitos.

**Palabras claves:** sistema educativo, cultura organizacional, administración y planeación, planeación escolar y teoría administrativa

## **Abstract**

Faced with the reality called knowledge era, the challenge faced by the Mexican educational system is to train future citizens with the necessary skills for get into the globalized workplace, making necessary to examine what is happening in the Mexican educational system, to study the organizational culture that exists, the administration and planning and administrative theory and its role in the educational administration. To face the challenge it is essential that the Mexican educational system, gets consolidated by a state policy that includes a sequence into the future and also gets linked to the productive sectors of the country and the world, that permits to prepare citizens with the competences of other cultures, for this we need the support of the political, legislative, and the Federal Government to consolidate the support of education and promote development of science and technology. The achievement of the transformation that we want and we are looking for, is in the best administration and planning of the Mexican educational system, to change the practices that don't let us to move for new paradigms that allow us to move forward, to lose the fear of the unknown and confront with responsibility and decision challenges and meet everyone with their role. For getting Mexico in these changes, we need a true knowledge society and in this way generate the new life of the country at the same time impacting in all the areas.

**Key words:** education system, organizational culture, administration and planning, school planning and administrative theory

Antes de entrar al análisis de la administración del sistema educativo, es pertinente flexionar sobre las transformaciones del mundo y la cultura que ahora nos caracteriza, es conveniente realizar algunas consideraciones sobre lo que sucede en México en el cual nos desenvolvemos y que en buena parte nos ayuda a entender los acontecimientos recientes.

La cultura ha evolucionado en el tiempo y espacio, decimos que por diversas causas y en consecuencia hay efectos, entonces es necesario, identificar las características actuales del entorno, así como los grandes avances científicos que han revolucionado nuestras vidas, por lo consiguiente intentar explicarnos las nuevas características de nuestra sociedad.

Vivimos una época de cambios o mejor dicho un cambio de época, que a diferencia de otras, ésta es más revolucionada y con mayores cambios; de este modo, el actual contexto en el que vivimos o interactuamos la actividad humana y, dentro de ésta la educación, la cual ha sufrido la más profunda transformación, han cambiado sus paradigmas y por qué no decirlo, su propósito; anteriormente se educaba para ser mejor en todos los sentidos, hoy se educa pensando en lo material, bajo un enfoque competitivo; estos cambios y transformaciones del entorno se pueden resumir en lo que hemos dado por llamar la Globalización o postmodernidad.

No sólo estamos ante una nueva realidad empírica del entorno, llamada globalización, sino también, ante la construcción de nuevos paradigmas que deben permitir acercarnos preparados científicamente a la realidad, que le llamamos era del conocimiento.

Ante este panorama, todos buscamos mejorar la forma de vivir, con la visión de tener más bienes materiales, olvidándonos de los valores y el bien espiritual, en consecuencia, las instituciones que nos sostenían en armonía y paz como la familia, la iglesia, la escuela, el gobierno, entre otras; parecen derrumbarse; las formas de hacer política son diferentes, la sociedad cada vez menos cree en los políticos, la democracia es muy cara, la inseguridad que se vive permanentemente, la crisis de valores, la insostenibilidad de la educación por el gobierno, el campo se está quedando solo, no queremos esforzarnos por hacer producir la tierra, entre otras cosas que caracterizan la nueva cultura, son el enorme reto que enfrenta el Sistema Educativo Mexicano; se requiere formar los ciudadanos del futuro con las competencias necesarias para la inserción al ámbito laboral globalizado; por lo que es necesario analizar, qué sucede en el Sistema Educativo Mexicano; por esta razón, en el presente documento se aborda superficialmente la cultura organizacional que se vive en el sistema educativo, la administración y planeación de las instituciones educativas, y la teoría administrativa y su función en la administración educativa.

El desarrollo de la temática intenta iniciar el análisis de la importancia de la administración y planeación en las instituciones educativas y sus relaciones con el ámbito laboral, invitándoles a profundizar en el tema en sus respectivos ámbitos.

La educación, es un proceso que como humanos permite formarnos para enfrentar los retos de los que hacemos referencia en este escrito, según Kant, el ser humano es el único que tiene la manera de formarse de acuerdo a su formación biológica y es con la educación la mejor manera de formarse. Para una mejor formación se requiere una educación de calidad, por ello, las reformas del sistema educativo deben realizarse integralmente, bajo un enfoque sistémico, que contemple las necesidades del ser humano, que sean acordes a los tiempos y a las necesidades de la sociedad, en consecuencia, un ciudadano del futuro con competencias globalizadas.

En la actualidad la iniciativa privada avanza y por lo consiguiente solicita que se prepare a los ciudadanos como ellos lo necesitan, de esta manera se refleja la debilidad del Estado que ya no garantiza trabajo para todos y la influencia

de la iniciativa privada en la toma de decisiones en las políticas públicas, así como también, la necesidad de competir con otros países; son estos los factores que han dado pauta a preparar ciudadanos de acuerdo con las competencias de otras culturas.

## **Cultura organizacional**

Para interpretar la cultura organizacional que caracteriza al sistema educativo mexicano, identificaremos el concepto de cultura, enseguida cultura organizacional y analizaremos la que prevalece en las instituciones educativas, para así intentar comprender las implicaciones globales en la formación del futuro ciudadano.

La cultura es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad se manifiesta. Como tal incluye lenguaje, costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la psicología, la antropología y la sociología (wikipedia).

Para Tylor, la cultura es:

...aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre (Tylor, 1995: 29).

Los conceptos anteriores denotan que todo lo que sucede en el contexto determina la cultura de la sociedad y ésta a su vez marca los ritmos de vida, en los últimos años nuestra sociedad se ha visto envuelta en un sin número de acontecimientos que han propiciado retos importantes y por ende, el quehacer educativo ha sufrido cambios, aunque no todos son positivos; podemos ver nuevos y más eficaces métodos de investigación, los medios electrónicos influyen en las inquietudes de los alumnos, el conocimiento no sólo se adquiere en la escuela, las estrategias de enseñanza han mejorado con el empleo de la tecnología, se han reformado los planes y programas de la formación básica bajo el enfoque por competencias; estos son indicadores de que avanzamos hacia la formación de los ciudadanos que necesita la iniciativa privada; por otro lado, tenemos más profesionistas pero sin trabajo, las escuelas no tienen la capacidad para atender la demanda de alumnos que quieren estudiar, el Estado no puede más con la responsabilidad de la escuela pública, las escuelas particulares cada día son más, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) hace propuestas para mejorar la calidad de la educación, la crisis ha provocado la inclusión de la mujer en el ámbito laboral en consecuencia es menos la atención

de los padres de familia para sus hijos, también, la inseguridad encierra cada día más a los alumnos y maestros en las aulas.

Ahora vemos que el estudio de la cultura organizacional es relativamente nuevo a nivel mundial; antes de los años 80s eran pocos los autores que se preocupaban por el estudio de este tema.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc. Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

“La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una organización, a través de una objetivación social”, a todas las organizaciones las identifica y distingue su accionar y modos de hacer, rigiéndoles sus percepciones y la imagen que la sociedad tenga de ella. Entonces, se concibe a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procederes, normas, lenguaje, ritual y ceremonias (Candela 2008).

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional, para Robbins, Stephen y Judge (2009), existe la cultura organizacional, positiva y espiritual, en la primera se ignoran los problemas, se capitalizan los problemas y se aprovechan los talentos; así como también se elogian y reconocen los logros preocupándose por cómo funcionar mejor; en la espiritual se trabajan los valores, la ética, motivación, liderazgo y balance entre el trabajo y la vida personal, se preocupan por apoyar a las personas en el desarrollo de su potencial.

Es difícil cambiar la cultura y es común que sea obstáculo para el progreso, el cambio, para la diversidad y para la adquisición y fusiones, sin embargo, Robbins, Stephen y Judge (2009), opinan que se puede cambiar bajo una crisis dramática o una rotación de liderazgo, cuando son organizaciones jóvenes y pequeñas e inician sin ningún vicio y que una cultura organizacional cambia cuando es débil.

En el ámbito educativo, la dinámica y formas de trabajo de las organizaciones se han transmitido durante muchos años, se continúa con un organigrama donde se toman las decisiones verticalmente, existe la planeación individual, se ignoran los problemas, no hay un seguimiento de los talentos, los planes y programas son reformados unilateralmente y parcialmente.

### **La administración y planeación de instituciones educativas**

El propósito de la administración de una institución educativa, se ha pensado o se tiene la idea de que es: cuidar los recursos materiales, humanos y económicos con los que cuenta, realizar el llenado de documentos bajo un exagerado burocratismo, cumplir con los horarios, gestionar recursos para la escuela, etc.

aunado a esto, se asignan las funciones directivas a personas que no están preparadas para esa función, en consecuencia, no se tienen los resultados esperados.

En la mayoría de las instituciones educativas, las funciones de directivos las realizan personas que no han tenido la preparación al respecto, van realizando su función en el ensayo- error y, si tienen algún problema se cambian de una institución a otra; haciendo análisis en todos los ámbitos directivos del sistema educativo, nos encontramos el mismo problema y observamos que son decisiones políticas, de esta forma pasan administraciones sexenales y las decisiones son las mismas, por eso no se ha logrado lo que el SNTE siempre ha solicitado, que la educación sea política de Estado y no proyecto sexenal.

A pesar del ejercicio de descentralización de la educación que se inició en el año 1992, la educación enfrenta todavía muchos obstáculos, ya que bajo el argumento de transparentar y controlar el ejercicio del recurso financiero, lo único que se hace en realidad, es entorpecer el trabajo operativo (Barraza 2007).

De pocos años a la fecha, ha aumentado la exigencia en las instituciones, respecto a la planeación y, en base a proyectos se destinan recursos para el mejoramiento de las instituciones, podemos hacer mención del programa escuelas de calidad en educación básica, el PROMIN Programa para el Mejoramiento Institucional en las escuelas normales, entre otros; programas que mediante proyectos les asignan recursos económicos que apoyan en determinadas insuficiencias, sin embargo, el nivel de autoridad central prevalece y rebasa cualquier programación, la decisión favorece a grupos con mayor poder de negociación.

La administración es importante en las instituciones educativas porque es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de los objetivos. Barraza (2007), plantea que la reforma administrativa, en cualquier lugar del mundo y en cualquier época, conlleva el propósito de acceder a brindar un mejor servicio; es decir, que reforma y calidad son dos aspectos vinculados por el propósito de mejorar el servicio demandado por la sociedad, en este caso la educación mexicana. En este sentido la necesidad de lograr el éxito hace indispensable ya que:

- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier escuela están en la relación directa con la aplicación de una administración adecuada.
- A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de los integrantes de la comunidad escolar, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos para mejorar las relaciones humanas, lo que incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los alumnos.

La administración es la disciplina indispensable en el funcionamiento de cualquier organización, promueve la productividad al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr con mayor rapidez y efectividad el trabajo.

De hecho, la calidad de cualquier institución educativa está en relación directa con la aplicación de una adecuada administración, ya que ésta proporciona lineamientos para realizar cualquier actividad con eficiencia. Por tanto, a través de la administración de instituciones educativas se logran sus objetivos con la máxima eficiencia, eficacia, calidad y productividad (Múnch, 2010).

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr sus objetivos, en este proceso se involucran todos los que participan en esa organización y cumplen con las etapas del proceso administrativo que son: planeación, organización, integración, dirección y control.

**Planeación:** es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, de los resultados que se pretende obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con mayor probabilidad de éxito.

**Organización:** la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendentes a la simplificación del trabajo.

**Integración:** la integración es la función a través de la cual eligen y obtienen los recursos necesarios con la finalidad de poner en marcha las estrategias para ejecutar los planes.

**Dirección:** la dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la visión y misión de la empresa.

**Control:** es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

### **La planeación escolar**

De cara al contexto cambiante que tenemos en el mundo entero, los seres humanos nos sentimos desubicados ante los repentinos cambios y avances de la ciencia y la tecnología, por esta razón es imprescindible que en México enfrentemos los retos con una educación de calidad y para esto se requiere que en el sistema educativo mexicano se fortalezca la planeación institucional.

El punto de vista de Aguilar (2006), acerca de la planeación es que, si se utilizan buenos procedimientos de planeación, los resultados de la planeación formal habrán de redundar en claros beneficios para cualquier empresa que busque crecer y prosperar en un medio que cambia rápidamente, algunos beneficios son: que alienta el pensamiento sistemático de la dirección viendo hacia el futuro, lleva a una mejor coordinación de los esfuerzos de la empresa, lleva al establecimiento de normas de actuación para el control, hace que la empresa afine los objetivos y políticas que la orientan, da como resultado una mejor preparación para acontecimientos súbitos, y proporciona a los ejecutivos participantes un sentido más vivo de cuáles son sus responsabilidades recíprocas.

Cualquiera que sea el tipo o nivel de la planeación, Aguilar (2006), propone la siguiente progresión de pasos:

Diagnóstico: ¿Cuál es la situación actual de la empresa y por qué?

Pronóstico: ¿A dónde se dirige la empresa?

Objetivo: ¿A dónde debería dirigirse la empresa?

Estrategia: ¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado?

Táctica: ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo?

Control: ¿Qué medidas deberán vigilarse que sean indicadoras de si la empresa está teniendo éxito?

Ahora vemos la importancia que tiene la administración y la planeación en las instituciones educativas, primeramente que al frente de la institución esté la persona con las capacidades y conocimientos propios para la función, enseguida que realice el proceso de coordinación y optimización de los recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos, así como también, aplique el o los mejores enfoques administrativos para la mejor administración.

### **Teoría administrativa y su función en la administración educativa**

La teoría administrativa apoya con las ideas, principios y leyes para el logro de una administración eficiente, eficaz y oportuna (Koontz y Weilhrich, 1999), esta funcionalidad de la teoría administrativa es importante para todo administrador de la educación, pues el conocimiento de los enfoques teóricos son fundamentales para lograr una buena administración en su institución .

Actualmente se tiene más avance respecto a teorías relacionadas con la administración y podemos resaltar la teoría de la administración científica que su fundador es Frederick Taylor, llamado padre de la administración científica (1903, en Koontz y Weilhrich, 1999). Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico, el determinó el enfoque científico de la administración y sus principios son:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos
2. Obtención de armonía en la acción grupal
3. Cooperación en lugar de individualismo caótico
4. Obtención mediante el trabajo de producción máxima
5. Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, en favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.

Otro seguidor o estudioso de la teoría administrativa que también cita Koontz y Weilhrich (1999), es Henri Fayol, Padre de la teoría administrativa operacional moderna (1916), quien planteó la necesidad de principios y enseñanza administrativa y formuló 14 principios (flexibles no absolutos) de la administración, algunos de estos son:

1. Autoridad y responsabilidad. Deben estar relacionadas entre sí, y la segunda debe desprenderse de la primera. Concebía la autoridad como una combinación de factores oficiales, los cuales se derivan del puesto que ocupe el administrador y de factores personales, “compuestos por la inteligencia, la experiencia, la integridad moral, la hoja de servicios, etcétera”.

2. Unidad de mando. Esto significa que los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.

3. Cadena escalar (jerarquía) Fayol concebía a ésta como una “cadena de superiores” desde el rango más alto al más bajo, la cual, siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial.

4. Espíritu de cuerpo. Este es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una prolongación del principio de unidad de mando, con particular insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia en éste de la comunicación.

Los principios del enfoque científico de Frederick Taylor y de la teoría administrativa operacional moderna de Henri Fayol, no distan mucho de lo que en la actualidad se busca en la administración del sistema educativo, sólo que no se deja de lado las prácticas tradicionales; las decisiones verticales, el celo profesional, entre otros problemas o cultura que no dejan avanzar.

## Conclusiones

Para enfrentar los retos del futuro es fundamental que el sistema educativo mexicano, se consolide mediante una política de Estado que contemple una secuencia hacia el futuro y a la vez esté vinculado con los sectores productivos del país y del mundo, pero se requiere el apoyo de la clase política, del legislativo, y el Gobierno Federal para que se consolide el apoyo a la educación e impulsen el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

El logro de la transformación que ansiamos y estamos buscando, está en la mejor administración y planeación del Sistema Educativo Mexicano, en cambiar las prácticas que no nos dejan avanzar por nuevos paradigmas que nos permitan avanzar, en perder el miedo por lo desconocido y enfrentar los retos con responsabilidad y decisión y cumplir cada quien con su rol.

Para que México sea partícipe de estos cambios, necesitamos una verdadera sociedad del conocimiento y que de esta manera se genere la nueva forma de vida del país y a su vez impacte en todos los ámbitos.

## Referencias

- Aguilar, J. A. (2006). *Planeación escolar y formulación de proyectos*. 5ª ed. México: Trillas.
- Barraza, I. (2007). *La descentralización Educativa en Durango y sus Efectos en las Estructuras Administrativas*. Segunda edición. Durango México.

- Candela C. R. (2008). *Cultura organizacional*. Consultado en: <http://www.monografias.com/trabajos63/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml> el día 24 de septiembre de 2011.
- Koontz y Weilhrich. (1999). Función de la tarea administrativa. En *Administración: una perspectiva global*. 11ª. Edición.
- Mûnch, L. et al. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Robbins Stephen, P. y Judge Timothy, A. (2009). *Cultura Organizacional* 13ª Edición. Pearson, Prentice Hall.
- Tylor, E. B. (1995) [1871]: "La ciencia de la cultura". En: Kahn, J. S. (comp.): *El concepto de cultura*. Anagrama. Barcelona. Consultado en <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura> el día 20 de septiembre de 2011.

## LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTIVO EN LA ESCUELA SECUNDARIA

**José Antonio Fernández Lozano**  
*Departamento de Educación Secundaria Técnica*  
*De la Secretaría de Educación del Estado de Durango*  
[Josea\\_fer@hotmail.com](mailto:Josea_fer@hotmail.com)

*Recibido: 14 de noviembre de 2011*  
*Aceptado: 11 de febrero de 2012*

## Resumen

¿Qué es administrar y cómo se administra una escuela? ¿Cuáles son los modelos o teorías de la administración? ¿Qué enfoques se aplican a los procesos administrativos? La escuela se administra adecuadamente si se siguen básicamente los cinco principios de la administración: planeación, organización, integración, dirección y control. Para el director de escuela un aliado en la toma de decisiones es el empleo del sentido común basado en su experiencia y la visión de la escuela que se desea.

**Palabras Clave:** Teoría de la Administración. Administración escolar. Función directiva. Prueba. Enfoque.

## Abstract

What is to manage and how to manage a school? What are the models or theories of management? What approaches are applied to administrative processes? The school is managed properly if they basically follow the five principles of management: planning, organization, integration, management and control. For a school principal ally in the decision-making is the use of common sense based on their experience and visions other school you want.

**Key words:** Management theory, School administration, Management function, Test, Focus.

## Introducción

¿Qué es administrar? ¿Cuál es el modelo o la teoría más adecuada para administrar una Institución educativa?

La administración es una disciplina indispensable en el funcionamiento de cualquier organización, promueve la productividad al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr con mayor rapidez y efectividad el trabajo. De hecho, la calidad de cualquier institución educativa está en relación directa con la aplicación de una adecuada administración, ya que ésta proporciona lineamientos para realizar cualquier actividad con eficiencia. Por tanto, a través de la administración de instituciones educativas se logran sus objetivos con máxima eficiencia, calidad y productividad (Münch, 2010:14).

Lo primero es reconocer las aportaciones de las teorías básicas de la administración de Frederick Taylor, Henri Fayol y Elton Mayo, con la intención de reconocer su aplicación en la administración de los centros escolares.

Estas teorías administrativas se ven reflejadas en enfoques del análisis administrativo agrupadas en 14 categorías que se analizan desde la perspectiva de la función directiva.

Ser director de una escuela secundaria es una tarea para la que no se está nunca preparado totalmente, cada escuela es distinta y aunque la teoría administrativa es la misma se soporta sobre una cultura particular específica.

"En cuestiones de cultura y de saber, sólo se pierde lo que se guarda; sólo se gana lo que se da.".....Antonio Machado

## Desarrollo

Hacer un análisis de la función administrativa del director de escuela lleva necesariamente a reconocer la evolución del pensamiento administrativo y valorar las aportaciones de quienes han planteado las bases del proceso administrativo.

Frederick Taylor (1856 - 1915) es considerado el padre de la administración científica. Publicó varios libros defendiendo la organización científica del trabajo (el principal fue Principios y métodos de gestión científica, 1911).

Su interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción destacando los siguientes puntos:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos
2. Obtención de armonía en la acción grupal
3. Cooperación en lugar de individualismo caótico
4. Obtención mediante el trabajo de producción máxima
5. Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, en favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.

En el sector educativo aún se aprecia en la estructura administrativa un toque tayloriano. Nada hay que quede fuera del sistema; lo práctico se sule por lo establecido, se busca el orden armónico del grupo; se privilegia el trabajo por equipo, aunque no sea colegiado; lo importante es cumplir los requerimientos del sistema y por supuesto se incentiva al trabajador que cumple con los objetivos de la administración educativa.

Por ejemplo, en relación a la prueba “enlace” que se aplica sobre estándares internacionales en las asignaturas de español, matemáticas y una adicional cada año ¿Serán los mejores maestros los que alcanzan mayores resultados?

Tal vez desde el enfoque administrativo de Taylor la respuesta sea afirmativa, quizás alguien tenga otro criterio; pero no cabe duda que enlace es un reto del sector educativo que responde a una política educativa actual. El Secretario de Educación Alonso Lujambio afirma:

Enlace es un instrumento perfectible pero valioso que nos permite conocer qué tan eficaces estamos siendo en nuestras tareas, qué tanto nuestros niños y jóvenes dominan los conocimientos y habilidades contenidos en los planes y programas de estudio y las competencias adquiridas a lo largo de su trayectoria escolar y qué tanto contribuyen los materiales didácticos con que contamos, a este logro educativo. (SEED, 2011).

A cien años de su teoría Taylor sigue vigente.

A Henri Fayol (1841 - 1925) se le conoce también como el padre de la teoría administrativa operacional moderna. Formuló 14 principios de la administración: (División del Trabajo. Autoridad. Unidad de Dirección. Unidad de Mando. Subordinación de interés individual al bien común. Remuneración. Centralización. Jerarquía. Orden. Equidad. Estabilidad del Personal. Iniciativa. Espíritu de Grupo).

El sector educativo ha buscado aplicar exitosas teorías administrativas empresariales en los centros educativos, sin aparente resultado positivo; sin

embargo, en la administración escolar actual, los 14 principios de Fayol se hacen presentes. Se trabaja sobre una idea “cuadrada” de la administración y no se puede salir de cuadro bajo riesgo de ser amonestado. ¿Será esta la forma más adecuada de dirigir una escuela?...

Elton Mayo (1880 - 1949) y Fritz J. Roethlisberger iniciaron su participación en la serie de estudios realizados en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como "los estudios de Hawthorne" sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.

Mayo y sus colaboradores descubrieron que la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (sentido de pertenencia) y la eficacia de la administración, capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el grupal, y de favorecerlo mediante la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación.

En la educación se trabaja en estos procesos sin embargo en las instituciones educativas, las tareas administrativas prevalecen sobre el trato a la persona. Los administradores educativos están más preocupados por atender las disposiciones que demanda el sistema que ocupados en integrar equipos de trabajo sólidos.

Desde otro punto de vista, el director de una escuela tiene el compromiso de trabajar con el grupo de personas que integran el personal de la escuela, sean o no sean productivos, tengan o no tengan sentido de responsabilidad al trabajo; el director no contrata a su personal, se limita a dirigir las acciones que correspondan a su gestión educativa. Administra tanto los recursos materiales como el recurso humano ya existente.

Estas teorías generales de la administración presentan actualmente diversos enfoques del análisis administrativo que se agrupan en 14 categorías:

**1.** Enfoque empírico o de casos: Se refiere al estudio de experiencias mediante casos, identificando éxitos y fracasos y explicando el porqué de las cosas.

En la escuela, el directivo tiene la oportunidad de valorar al término de un ciclo escolar los aciertos y los errores.

**2.** Enfoque de los papeles administrativos: En un estudio de observación a cinco directores generales, se identificaron 10 papeles administrativos, los que se agruparon en tres categorías:

a. Interpersonales: de representación, de líder, de enlace.

b. De información: de receptor, de difusor, de vocero

c. De decisión: empresarial, manejo de conflictos, asignación de recursos y negociador.

Los papeles de carácter interpersonal en el director de escuela son perfectamente comprendidos; el director debe ser líder, representa su escuela y es enlace con las diferentes instituciones. En cuanto al rol de información, sus papeles son el recibir la información difundirla entre su personal y ser porta voz de

las necesidades y preocupaciones del personal ante otras instancias. La gran problemática del director está en el enfoque de la toma de decisiones. Por un lado, la escuela no es su empresa y por otra parte, responde a otros intereses que en el manejo de conflictos son patentes. El director debe cumplir con lo que le señala la Secretaría de educación a través de la supervisor escolar y debe cuidar lo que le compete a la parte sindical (puesto que, no es personal de confianza, también es sindicalizado) y además negociar con los intereses del personal a su cargo.

**3.** Enfoque de contingencia o situacional: La práctica administrativa depende de las circunstancias. La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.

El director de escuela puede encontrar en este enfoque elementos para mejorar su labor administrativa si es capaz de estar atento en todo momento a lo que sucede en la Institución y dar respuesta asertiva a cada contingencia en tiempo y forma.

**4.** Enfoque matemático o de la ciencia de la administración: La administración se concibe como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Se le entiende como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas. En este enfoque para el directivo, la suma de acciones lleva al logro de los objetivos. Pero no es tan simple, deberá encontrar en cada caso respuestas a situaciones concretas.

**5.** Enfoque de la teoría de las decisiones: El Interés se centra en la toma de decisiones, las personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones. En la toma de decisiones “todo trae consecuencias” (ley causa efecto); si es positiva la decisión tendrá consecuencias positivas, si es negativa, en ese mismo sentido será la consecuencia y por lo tanto se debe decidir buscando siempre el mayor bien para el mayor número, lo que por cierto no garantiza que se decida lo correcto. Este es el centro del trabajo del directivo: “se debe tomar decisiones”.

**6.** Enfoque de la Reingeniería: Presenta un replanteamiento fundamental, el análisis de procesos. Es por lo tanto un rediseño radical con resultados drásticos que se concreta en la siguiente fórmula: insumos + transformación = productos. En este enfoque el directivo tiene la responsabilidad de dar resultados, los resultados esperados dependerán de los insumos recibidos y de la calidad y eficacia de los procesos de transformación

**7.** Enfoque de sistemas: La aplicabilidad de los conceptos de sistemas es muy amplia. Los sistemas tienen delimitaciones, pero interactúan asimismo con el entorno externo; es decir, las organizaciones son sistemas abiertos. El sector educativo es finalmente un sistema, que responde a las políticas de acción de otro sistema y que por lo tanto exige a sus sistemas subordinados acatar ciertas normas que convienen a la propuesta general de trabajo. El director debe ser consciente de que lo que decida o no, está en relación con el sistema y que por lo tanto para la toma eficaz de decisiones debe saber el rumbo y enfoque hacia el que se orienta el sistema, de lo contrario su decisión será equivocada, “vivir fuera del sistema es vivir en el error”.

**8.** Enfoque de sistemas socios técnicos: El sistema técnico ejerce importantes efectos en el sistema social (actitudes personales, comportamiento grupal). Se da un interés en la producción, por lo que las operaciones de oficina y otras áreas de estrechas relaciones con el sistema y las personas son de importancia para el logro de la producción.

**9.** Enfoque de sistemas sociales cooperativos: Se da el interés en los aspectos conductuales interpersonales y grupales que producen un sistema de cooperación. El concepto amplio incluye a todos los grupos cooperativos con un propósito claro.

**10.** Enfoque del comportamiento grupal: El énfasis en el comportamiento de los individuos en grupos es prioritario. Se basa en la sociología y la psicología social.

**11.** Enfoque del comportamiento interpersonal: El interés se muestra en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. Se basa en la psicología individual. Es complicado establecer recetarios sobre el actuar del directivo, simplemente no existe; sin embargo, en el enfoque socio técnico, de sistemas sociales cooperativos, de comportamiento grupal e interpersonal, la figura del directivo se convierte en un mediador entre los intereses del grupo y los intereses de la empresa, es decir de la escuela. Es la idea del ganar - ganar, que atiende a las necesidades del personal, pero se cumplen con los requerimientos de la escuela; se trata de aplicar los conocimientos sobre sociología y psicología. Para el directivo la mejor actuación y el mejor consejo lo da el sentido común y el valorar la parte humana del personal a su cargo sin descuidar la responsabilidad conferida sobre la tarea educativa de la escuela.

**12.** Enfoque de las 7-S de McKinsey: El concepto parte del libro de dos antiguos consultores de Mckinsey, Tom Peters y Robert Waterman, autores de “en busca de la excelencia”, publicado a principios de los años 80. Las 7S de Mckinsey están compuestas por 7 esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos.

- A. STYLE (estilo): El estilo se refiere a la cultura de la organización.
- B. STAFF (personal): Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.
- C. SYSTEMS (sistemas): Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información.
- D. STRATEGY (estrategia): La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización.
- E. STRUCTURE (estructura): La manera en que se organizan. Pueden ser departamentales, de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También de recursos humanos (estructura piramidal o plana), etcétera.
- F. SKILLS (habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porte llama Competencias Centrales.

G. SHARED VALUES (valores compartidos): son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

En la escuela se puede aprovechar este enfoque para la organización y reestructuración de la institución; ya el Programa Escuelas de Calidad, presentó desde el ciclo escolar 2001- 2002, una nueva gestión escolar denominada “Modelo de Gestión Educativa Estratégica” que propone una estrategia de cómo administrar la escuela y que a través de su estructura incorpora muchos de los elementos de la siete esferas de McKinsey.

**13.** Enfoque de la administración de Calidad total: Conceptos generales de este enfoque son: mejora continua, atención a los detalles, trabajo en equipo, educación en calidad. Destacan las ideas de Edwards Deming y Phillip B. Crosby entre otros. El ciclo PDCA, también conocido como "Círculo de Deming" (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos; también se denomina espiral de mejora continua. Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Crosby propone 4 pilares que debe incluir un programa corporativo de la calidad, los cuales son:

- I. Participación y actitud de la administración. La administración debe comenzar tomando la actitud que desea implementar en la organización, ya que como se dice, “las escaleras se barren de arriba hacia abajo” y si el personal no ve que todos los niveles tienen la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se verá motivado.
  - II. Administración profesional de la calidad. Se deberá capacitar a todos los integrantes de la organización, de esta manera todos hablarán el mismo idioma y pueden entender de la misma manera cada programa de calidad.
  - III. Programas originales. Aquí se presentan los 14 pasos de Crosby, también conocidos como los 14 pasos de la administración de la calidad: Compromiso en la dirección. Equipos de mejoramiento de la calidad. Medición de la calidad. Evaluación del costo de la calidad. Concientización de la calidad. Equipos de acción correctiva. Comités de acción. Capacitación. Día cero defecto. Establecimiento de metas. Eliminación de la causa de error. Reconocimiento. Consejo de calidad. Repetir el proceso de mejoramiento de calidad.
  - IV. Reconocimiento. Se debe apoyar al personal que se esforzó de manera sobresaliente en el cumplimiento del programa de calidad.
- 14.** Enfoque del proceso administrativo u operacional: Este último enfoque, reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos. La intención es desarrollar recursos científicos y teóricos de aplicación práctica. Distingue entre conocimientos administrativos y no administrativos. Desarrolla un sistema de clasificación basado en las funciones administrativas básicas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En el modelo de gestión educativa estratégica, que se trabaja en las escuelas se organiza la actividad en cuatro dimensiones: pedagógica

curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria. El modelo define la dimensión administrativa en términos de la función educativa de la escuela:

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene, control de la información relativa a todos los actores de la escuela y cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa (SEP, 2009:89).

La dimensión administrativa se refiere al manejo de los recursos humanos, materiales y financieros de una institución. Administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones.

## **Conclusiones**

La administración es una disciplina necesariamente indispensable en el funcionamiento de cualquier organización.

Frederick Taylor pone su interés en elevar la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción. El enfoque de Taylor está más que nunca presente en la administración educativa.

Los principios de la administración de Henri Fayol, en el sector educativo, son pautas necesarias en la administración.

Mayo y sus colaboradores trabajaron sobre la elevación de la productividad mediante la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación.

Estas teorías generales de la administración se conjugan en el hecho educativo y aunque se dan en distintos tiempos en la escuela aún son vigentes y se presentan en diversos enfoques del análisis administrativo.

Los enfoques analizados tienen aplicación práctica en las escuelas y son líneas que el director va desarrollando en su experiencia directiva.

Administrar una escuela, es ante todo una enorme responsabilidad, un reto que se respalda en la visión del director y ante la problemática que se vive en los centros escolares la regla de oro es emplear el sentido común. ¿Qué es el sentido común? Una definición sencilla sería:

El sentido común es una facultad que posee la generalidad de las personas, para juzgar razonablemente las cosas. Es la capacidad natural de grupos y comunidades, para operar desde un código simbólico compartido, que les permite percibir la realidad, o asignarle un sentido a personas, objetos o situaciones, que resulta obvio para el común de los integrantes de esa comunidad.

La nueva gestión que se ha propuesto para las escuelas tiene su base en los principios del modelo democrático. Las tendencias internacionales y los marcos de la política educativa que se han implementado desde los años 90 ponen énfasis en la conformación de sociedades cada vez más democráticas. Por

ello, la propuesta del modelo para la gestión escolar retoma los principios clave que orientan las prácticas y las relaciones de los actores educativos. Los principios a los que se hace referencia son autonomía para la toma de decisiones, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

Se debe tener presente la misión y la visión de la escuela que se quiere. Para saber si se está haciendo lo correcto en la administración escolar, bastaría con valorar si se trabajan los principios básicos de la administración: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. El fin último de la escuela y el principal objetivo es lograr el aprendizaje de los educandos, razón de ser de nuestro esfuerzo cotidiano. La escuela es una unidad básica del sistema educativo y un espacio institucional donde concurren estudiantes, profesores, directores y padres de familia, principalmente, con un objetivo común: el aprendizaje (SEP. PEC., 2010)

## Referencias

Koontz y Weilhrich. (1999). Función de la tarea administrativa. En *Administración: una perspectiva global*. 11ª. Edición.

Münch, L. & Galicia, E. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Trillas

SEP. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México. Autor.

SEP. PEC. (2010). *Un modelo de gestión para la supervisión*. México: Autor.

SEP. (2011). Consultado el 19 de septiembre de 2011 de [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

## EL LIDERAZGO Y EL AMBIENTE COMO AGENTES MODIFICADORES DE LA CULTURA EDUCATIVA

**Luis Fernando Hernández Jáquez**

*Instituto Tecnológico Superior de Santa María de El Oro*

[lfhj1@hotmail.com](mailto:lfhj1@hotmail.com) [lfhj1@yahoo.com](mailto:lfhj1@yahoo.com)

*Recibido: 14 de noviembre de 2011*

*Aceptado: 11 de febrero de 2012*

## Resumen

La cultura educativa, formada por los valores, las prácticas, las costumbres, el lenguaje, las políticas, y por todas aquellas actividades que de manera cotidiana se dan durante el desarrollo del trabajo, es modificable; lo que significa que puede ser vulnerable a ciertos agentes internos y externos, entre los que se tiene al liderazgo con que se le conduce y al ambiente organizacional. La apropiación de la cultura es una actividad continua, que no debe cesar y que se debe ejercer a través de “estímulos” y desde el seno de los líderes, quienes con su arrastre guían al resto de los colaboradores hacia las metas planteadas. Así, la perpetuidad o modificación de la cultura en un centro escolar dependerá en cierto grado de las acciones que sus miembros ejerzan para ello. Por otro lado, una de las cualidades más importantes de una entidad educativa es su capacidad de percepción y flexibilidad para adaptarse a la variación de los estímulos

externos, por lo que el ideal organizativo debiese ser controlar o manipular con la mayor precisión posible el ambiente, de manera que pueda llegar a anticiparse a los cambios que se generarían por presiones externas y con ello permanecer con la estabilidad pretendida. En el presente artículo se analizará al liderazgo y al ambiente como agentes modificadores interno y externo en tal o cual medida, de la cultura de las entidades educativas.

**Palabras Clave:** Cultura, cultura educativa, liderazgo, ambiente.

#### **Abstract**

Educative culture, formed by values, practices, habits, language, politics, and all daily activities in the work, is modifiable, meaning that can be vulnerable to many internal and external factors, such as leadership and external environment. Culture's appropriation is a continuous activity, that cannot stop and it must to practice through "incentives" and from leaders interior, whom with their power of conviction leads at rest of people to attainment of objectives planned. So, continuity or modification of educative culture depends up to a point of the actions that its members do for it. On the other hand, one of qualities more important of educative organizations it's the perception capacity and flexibility to adapt at changes from external stimulus, so that the organization's ideal should be the control or manipulation with the most precision as be possible of the environment, of way that can be come to anticipate to changes generated by external pressures and with it remain with the proposed stability. In this article, be analyzed the leadership and the environment as internal and external modifiers factors up to a point, of educative organizations culture.

**Key Words:** Culture, educative culture, leadership, environment.

### **Introducción**

Los cambios organizacionales pueden darse desde diferentes perspectivas y bajo la influencia de un gran número de agentes que ejercen influencia hacia el seno estructural. Tanto los cambios planeados como los repentinos obedecen a tendencias, políticas e intereses que son más poderosos a las ideas previamente asentadas en las entidades, y como tales presentan una serie de vicisitudes que se deben superar.

Estos cambios pueden incluir modificaciones al sistema de valores bajo el que opera la organización, es decir a la cultura.

Particularizando a las instituciones de educación, la cultura son todos aquellos elementos cimentados que guían las actividades académicas, administrativas y de apoyo que se dan en ellas, y que se ven afectadas por factores internos y externos a la misma.

Cabe mencionar que los cambios a la cultura se dan en diversos niveles, esto es, con impactos mínimos, o con modificaciones significativas que se pueden llevar hasta la macro estructura.

En el presente documento se jugará entre algunas definiciones generales de cultura organizacional y las aplicadas a los institutos educativos, así como con los agentes más importantes internos y externos que pueden llegar a modificar de manera general a cualquier organización y de manera particular a las escuelas.

Se concretará en algunos ejemplos actuales con la finalidad de que se aprecie con mayor grado la manera en que el liderazgo y el ambiente actúan como modificadores de la cultura educativa.

### **Cultura organizacional, liderazgo y ambiente**

La educación como función social, es una actividad sumamente compleja. En ella inciden una serie de factores de diversa índole, como los sociales, económicos, políticos, demográficos y culturales, entre muchos otros, por lo que es fácil encontrar una diversidad cultural en los centros educativos de cierta región.

Entendiendo a las instituciones educativas como organizaciones, la cultura que se ejerce en ellas se puede definir, de manera general (Robbins, 2004:525) “como un sistema de significados compartidos por sus miembros, que la distinguen de otras”, esto es, un conjunto de características básicas que valora la organización.

Extendiendo más el concepto de cultura organizacional, Chiavenato (2000), asienta que ésta expresa un modo de vida, un sistema de creencias, de expectativas y de valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Así, cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios.

Esta cultura formada por los valores, las prácticas, las costumbres, el trato diario, el lenguaje, las políticas y en fin, por todas aquellas actividades que de manera cotidiana se dan durante el desarrollo del trabajo, es modificable, lo que significa que puede ser vulnerable a ciertos agentes internos y externos, entre los que se tiene al liderazgo con que se le conduce y al ambiente organizacional.

Comenzado desde el interior de la institución educativa, el origen de la cultura viene dado por la influencia de los fundadores, quienes evidentemente, son aquellos que impregnan sus valores, costumbres y creencias en el modo de trabajar, además que se encargan de contratar a los primeros trabajadores a quienes de una u otra manera “adoctrinarán” para que actúen de la manera en que ellos lo hacen o piensan que es adecuado.

Así, la transmisión de la cultura se va dando de generaciones en generaciones y a través de elementos como los símbolos materiales, los rituales (ritos), las historias y el lenguaje. Por lo tanto es común encontrarse con instituciones que practican ciertos modos en su quehacer diario de manera natural, lo que se debe a la apropiación de la cultura por parte de sus integrantes.

Los valores fundamentales y primarios de los que se derivan todos los demás, la misión y visión original, son aquellos elementos que los fundadores establecieron como válidos para ese entonces. Después, y con la llegada de más miembros al equipo de trabajo estos elementos pueden (y en algunos casos necesariamente deben) sufrir modificaciones o adecuaciones atendiendo al contexto actual.

En las últimas décadas la cultura del trabajo ha cambiado significativamente, orientando sus objetivos hacia la satisfacción del cliente, lo que involucra cambios radicales en los procedimientos operativos institucionales, que van desde la contratación de empleados con orientación de servicio, capacidad de escuchar y disposición a superar los límites de su puesto, hasta hacer lo necesario para satisfacer a los clientes. Las organizaciones con cultura de enfoque al cliente aclaran las funciones de los empleados, reducen al mínimo las reglas y normas

para darles la libertad de complacer, e incluso deleitar las necesidades siempre cambiantes de los clientes.

En el proceso de conformación de una cultura de este tipo se encuentran, según Robbins (2004), una serie de variables fundamentales que deben considerarse y manipularse con suma precisión, y que son la acción administrativa, selección de personal, capacitación y socialización, diseño estructural flexible, delegación, el liderazgo, evaluación del desempeño y un sistema de recompensas.

Con todo esto, se puede mencionar que de manera natural, la perpetuidad o modificación de la cultura en un centro escolar dependerá en cierta medida de las acciones que sus miembros ejerzan para ello, lo que quiere decir que aquello que los fundadores señalaron como guías, puede mantenerse, modificarse o incluso desaparecer si así lo deciden los integrantes de la organización. Se destaca entonces para estos efectos, la figura del líder o los líderes organizacionales.

El controversial tema del liderazgo es sin lugar a dudas un elemento imprescindible en el curso que toma la cultura organizacional, el cual, definido por Robbins (2004:314) significa “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”, y que es en muchas ocasiones el detonante para que una entidad triunfe.

Concretando en las instituciones educativas, y en referencia al éxito de ellas, Álvaro (1990, citado por Maureira, 2004:5) comentó:

... aquellos centros escolares que logran alto rendimiento se caracterizan por aspectos tales como un dedicación de todos - dirección y profesorado – a las tareas y responsabilidades colectivas: planificación y programación de las actividades docentes, trabajo en equipo altamente desarrollado, liderazgo creativo, colegiabilidad y participación conjunta en las decisiones, ambiente de disciplina que conjuga autoridad y libertad. Es decir, son organizaciones educativas capaces de funcionar eficazmente, creando en el centro un clima facilitador del rendimiento individual y de la implicación de todos en una tarea común.

En lo anterior se observa la inclusión del liderazgo como factor ineludible del éxito institucional y que converge en la cultura como resultado de su ejercicio continuo.

Además, las funciones de liderazgo efectivo son una de las seis condiciones que Fulton (2001) señaló junto con la interrogación y reflexión, la planificación cooperativa, la implicación de todos los involucrados, el desarrollo del personal, y la coordinación; como indispensables para el desarrollo escolar satisfactorio.

Fijando el objetivo en las funciones de liderazgo efectivas, y sin detenimiento en tal o cual estilo de liderazgo se considera mejor o más adecuado, los líderes son aquellas personas quienes con su poder de influencia consiguen que sus seguidores actúen bajo ciertos patrones, y que pueden dar soltura o crear

barreras para que las condiciones señaladas anteriormente se den; y que impactan directamente en el ejercicio de la cultura institucional.

Como en toda entidad, en las organizaciones escolares existen diversas figuras de liderazgo, incluidas las que actúan en pro de las políticas, normativas, estatutos, decretos, y en general regulaciones establecidas, y las que lo hacen en contra ellas; por lo que es de suma importancia que estos liderazgos se orienten hacia la misma línea de trabajo, la institucional, y que siempre y cuando el proceso de selección, y continuo “adoctrinamiento” que se ejerza sobre estas figuras haya sido el correcto, no se tendrán dificultades.

Pero conforme la escuela crece, este control se vuelve cada vez más vulnerable, admitiendo así a individuos que no convergen y que no tienen la disposición para converger en los objetivos organizacionales. Así, la influencia de líderes de oposición puede mermar en gran medida la cultura existente en la entidad, modificándola para incluso, formar otro tipo de organización.

Ante esto, los líderes “de derecha” (si así se permite llamar a quienes actúan para salvaguardar una cultura aceptada como válida), deben ejercer su poderío con la finalidad de asegurarse que sus agremiados, en primera instancia sean la mayoría dominante, y en segunda, no dejen de velar por las metas comunales. Solo así la cultura dominante será la de tipo institucional, mientras que las subculturas (que de manera natural se dan) serán aquellas que ejerzan ciertas acciones alrededor de la primera.

Nuevamente en los fundadores recae la habilidad para detectar a los primeros líderes y encauzarlos hacia lo que ellos desean. Si en esta etapa, a la que Robbins (2004) llama socialización, se detecta que el liderazgo que los individuos poseen no puede encaminarse hacia las metas organizacionales, es mejor hacerlos a un lado, ya que su energía puede canalizarse hacia factores detractores de la entidad.

A pesar de que la apropiación de la cultura tiene su etapa intensa durante la socialización inicial de los individuos, es un actividad continua, que no debe cesar y se debe ejercer a través de pequeños “recordatorios” de cómo se trabaja en tal o cual parte, lo que quiere decir que se deben diseñar actividades y profesarlas desde el seno de los líderes, quienes con su arrastre guiarán al resto de los colaboradores.

Ahora bien, la interrogante ineludible es: ¿quiénes deberían ser los líderes en los centros educativos? En realidad, el autor de este escrito considera que es relevante que fuesen individuos que ostenten cierto poder jerárquico, lo que se sustenta en que sus decisiones a la vez que convenzan a los seguidores, tengan cierto tinte de instrucciones que se deben acatar, así se aseguraría en mayor medida que lo que se busca se haga.

Sin embargo, es común encontrarse en los centros educativos que el liderazgo lo ostentan personas con bajo nivel jerárquico, lo cual puede originar que dicho liderazgo tenga únicamente la orientación hacia la persona, en el aspecto motivacional, y carezca del razonamiento fundamentado que se requiere para las metas globales. Desde luego, cualquier liderazgo que se ejerza en pos de la

escuela será bienvenido, aunque debe considerarse que no siempre son los líderes formales, a quienes el poder les fue conferido por el puesto, aquellos que velan por los intereses organizacionales, situación que cuando sucede, resulta invariablemente en cambios estructurales de fondo.

Y es que la influencia del liderazgo para el sostenimiento de la cultura (una vez que se ha apropiado) es tan grande que puede llegar a institucionalizarse, y es esto un paso mayor en el ejercicio de la cultura porque cuando se logra, a pesar de que los líderes cambien, la cultura pertenece, lo que no podría lograrse si antes los líderes no se lo propusieron.

Elementos de identidad como banderas, slogans, mascotas, colores, himnos, cantos, porras, equipos deportivos, culturales o recreativos son un reflejo externo de la cultura interna y del tipo de liderazgo existente cuando se crearon o adoptaron. Por ello, cuando se escucha hablar de los “leones” de la universidad de alguna ciudad, inmediatamente viene a la mente el rey de la selva, la fiereza y fortaleza del león, y que se interpreta como la fiereza y fortaleza de las personas que integran a esa universidad. Los himnos o cánticos con notas fuertes, al escucharlos transmiten la sensación de liderazgo y de competencia agresiva, los colores débiles o tenues reflejan una personalidad organizativa voluble y sensible, y así, se podrían mencionar un sinnúmero de elementos que reflejan la cultura de una institución educativa.

Ahora bien, todo lo comentado hasta el momento hace referencia a la institución como sistema un tanto cerrado, situación que es prácticamente imposible encontrar en el mundo globalizado de hoy, lo que trae como consecuencia que los factores modificadores o sustentadores de la cultura también se presenten como agentes externos, es decir, como elementos del ambiente.

De acuerdo con Jones (2008), el ambiente es un conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tiene la capacidad de afectar la forma en que opera, así como su acceso a recursos escasos. Estas fuerzas pueden ser generales, tales como las demográficas y culturales, las internacionales, políticas, ambientales, económicas y tecnológicas, por citar algunas; o pueden ser específicas, tales como los clientes, proveedores, intermediarios (distribuidores), sindicatos, la competencia y el gobierno.

Chiavenato (2000: 178 - 179) extiende el alcance del ambiente de una organización, y describe que es...

... un conjunto de elementos del cual se recibe información y datos para la toma de decisiones, insumos necesarios para su operación, entrada de recursos financieros, entrada de recursos humanos, restricciones, residuos de operaciones, resultados provenientes de operaciones específicas, y residuos de dichas operaciones...

Es claro que entre más influencia ejerzan estos agentes en la institución, sean generales o específicos, más voluble podrá ser la cultura organizacional.

Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción, y de aquí se desprende que una de las cualidades más importantes de una entidad

educativa es su sensibilidad y adaptabilidad, esto es, su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos, de modo que logre maximizar su adaptación y mejorar su rendimiento para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2000).

Con todo esto, el ideal organizativo debiera ser controlar o manipular con la mayor precisión posible el ambiente, de manera que se pueda llegar a anticiparse a los cambios que generarían presiones externas y con ello permanecer con la estabilidad pretendida.

Robbins (2004) actualiza una serie de fuerzas pertenecientes al ambiente que ejercen influencia tal, que modifican la cultura organizacional de manera determinante, y que son la naturaleza propia de la fuerza de trabajo, tecnología, crisis económicas, competencia, tendencias sociales y políticas mundiales, a las que se pudiese agregar de manera concreta a los centros educativos, las políticas educativas estatales, nacionales y mundiales.

Analizando un poco más estos factores, se tiene en cuanto a las políticas mundiales, que el enfoque educativo ahora presente (en algunos niveles en proceso de implementación) de las competencias profesionales, no es más que un modelo que responde a las necesidades del sector industrial, mismo que demanda profesionistas con determinadas capacidades, llamadas competencias, y que por ende trascendió al sector escolar.

Como menciona García (2011:1), “una competencia es una herramienta para conseguir un fin, y sólo sirve si está inserta en el perfil de una institución, ya que surge para responder a problemas específicos que sólo conocen quienes están directamente implicados”; y son justamente esos problemas específicos de las tendencias mundiales los que han modificado, o intentan modificar en algunos casos, gran parte de la cultura pedagógica y educativa de los centros escolares Mexicanos.

Anteriormente, comentan Lima y Rentería (2011:116), “la vieja escuela exigía el aprenderse de memoria el pensamiento... y hasta la manifestación externa del pensamiento de otro, larga y obscura la mayor parte de las veces”. Ahora, y una vez que la cultura educativa ha cambiado (en las que así lo es), en “la nueva escuela... se ha de preparar para desarrollar integral y armónicamente” a los estudiantes.

La enorme influencia de estas tendencias está haciendo posible la modificación estructural de sistemas que históricamente habían permanecido con el ejercicio de otro modelo educativo, el cual cedió ante la fuerza del ambiente externo provocado por aspectos que al final de cuentas descansan en la necesidad económica de las empresas.

¿Qué decir del factor tecnológico al que tanto Jones (2008) como Robbins (2004) señalan como uno de los factores del ambiente más importantes? Aunque en el medio urbano es difícil imaginar un centro educativo sin cierta tecnología mínima (como computadoras y proyectores) para el desarrollo de sus actividades administrativas y académicas; en el medio rural sucede lo contrario, es fácil

imaginarse, y encontrarse con escuelas que carecen y desconocen las potencialidades de la tecnología.

De esta manera, la influencia del ambiente a través de la tecnología es un factor fuerte de cambio de cultura educativa, que se vislumbra de manera notable cuando una escuela adopta a la tecnología como elemento inherente en sus procesos. Es impresionante el constatar que una vez que un instituto escolar incorpora a la tecnología en su quehacer, su cultura cambia, y lo hace tanto positivamente como negativamente, siendo la eficiencia, la cobertura de aprendizaje, la simulación y el acceso a la información, las principales ventajas de ello; mientras que la dependencia a ella, el detractor más importante de su incorporación.

Más aún, el factor tecnológico es el que cambia más rápidamente de todo el ambiente, por lo que caer en la obsolescencia en sus términos, es sencillo y rápido; no por nada las instituciones educativas de vanguardia cambian continuamente en su tecnología para permanecer actualizadas y poder responder a las demandas de los sectores a que atienden.

En cuanto a las políticas educativas como influyentes en la cultura organizacional, Gómez (2011:7) señala que el “propósito ulterior de una política educativa estriba en la calidad educativa en sentido amplio, y en la calidad de los aprendizajes expresados en nuevos conocimientos y nuevas habilidades por parte de los educandos”.

Derivado de los modelos que atienden las necesidades de las competencias profesionales descritas anteriormente, se han generado una serie de políticas educativas que dependiendo del nivel que se analice, han resultado en estrategias específicas de aplicación.

Particularizando en la educación tecnológica de nivel superior, se adoptó como política educativa que soportase al enfoque de competencias profesionales, el profesionalizar, en primera instancia, a todos los docentes del sistema, a través de herramientas académicas como diplomados; para después pasar a capacitar a los administradores y directivos de los centros. Así, una vez “profesionalizados” se pretendió que los cambios graduales surgiesen desde el seno de las escuelas y se extendieran hacia la estructura general, y de esta manera se respondiese a las necesidades del ambiente. Sin analizar en este artículo, la efectividad de la política adoptada, se deja hasta aquí, como un ejemplo del como el ambiente a través de las políticas genera cambios culturales.

Otra situación palpable al respecto, es la tan discutida reforma a las escuelas normales, en las que a grosso modo se pretende reestructurarlas para que respondan a demandas actuales. Con la reforma se pretende...

...abatir el desempeño académico poco satisfactorio de los estudiantes y egresados de las escuelas Normales públicas, tanto en los Exámenes Generales de Egreso de la Licenciatura (EGEL), como en el Examen Nacional de Ingreso al Servicio Docente. (Carmona, 2011:13 - 14).

Nuevamente se manifiesta la influencia del ambiente a través de las mencionadas evaluaciones como elemento transformador de la cultura dominante,

ya que a partir de un diagnóstico profundo se comenzaron procesos como la puesta en marcha del Programa Emergente para Mejorar el Desempeño de los Estudiantes en las Escuelas Normales y otros más que de no ser por la influencia del ambiente no hubiesen existido.

Así como estos ejemplos, pudiesen citarse muchísimos más en los que queda de manifiesto el poder del ambiente sobre la figura y esencia de la cultura.

Al final de cuentas, cabe la anotación, de que la modificación de la cultura no es una acción negativa por naturaleza, sino que dependiendo en los objetivos que esta persiga, se encontrara su carácter positivo o negativo.

## **Conclusiones**

La cultura organizacional puede definirse desde diferentes enfoques, modelos o teorías según convenga, sin embargo se puede considerar que su naturaleza intrínseca radica en el sostenimiento humano. Son los individuos de determinada organización los que crean, modifican e incluso destruyen a aquel conjunto de elementos previamente establecidos y aceptados como fundamentales para el quehacer de la entidad, llámese asociación, empresa, o centro educativo.

Desde los fundadores de una institución educativa, hasta el maestro novato o el estudiante de nuevo ingreso, se forja en primer término y se ejerce en posteriormente, la cultura de la entidad, que viene a ser todos aquellos valores, pasiones, emociones, lenguajes de cualquier tipo, expresiones, y en general, formas de hacer las cosas que intervienen para la consecución de los objetivos institucionales.

Por lo tanto toda escuela tiene en sí misma su propia cultura. Es algo intangible pero que se demuestra en los bienes tangibles o satisfactores que produce. Se percibe a través de sus maestros, directivos, estudiantes y en general a través de cualquier persona que tiene contacto directo con ella; y se extiende aún más, a padres de familia o tutores, sociedad y comunidad en general, quienes son elementos indirectos constituyentes o influyentes de la cultura.

Cada centro escolar tendrá una cultura que sobresalga sobre otras más pequeñas o débiles, es decir, una cultura dominante o principal y que es la que permea en la entidad. Sin embargo, existen fuerzas tanto internas como externas que constantemente “golpean” la cultura dominante, e incluso llegan a ser tan fuertes que pueden modificarla o cambiarla por completo.

Internamente el liderazgo es tal vez uno de los modificadores culturales más influyentes, ya que las personas que lo poseen cuentan con una gran capacidad de convencimiento que moviliza mentes para el actuar de tal o cual manera. Por esto es de suma importante que los “abanderados” de la cultura existente cuenten con las capacidades para encauzar y mantener a los líderes organizacionales bajo las metas comunales. De otra manera, las movilizaciones detractoras de la cultura establecida pueden desencadenar problemas serios, prolongados y costosos, aunque es importante decir, que un movimiento de este tipo puede que se fundamente en mejoras para la institución.

Así como el liderazgo hacia al interior de la organización, las escuelas se ven rodeadas (naturalmente) por una serie de elementos que conforman el denominado “ambiente”, que básicamente consisten en todas las fuerzas de origen externo que ejercer en mayor o menor grado influencia sobre la cultura institucional.

Dentro de los factores externos más importantes para los centros educativos se encuentra el gobierno, sindicatos, las políticas en cualquiera de sus niveles y diversas materias, la tecnología, tendencias sociales, económicas y laborales, y la sociedad en general.

Múltiples ejemplos de la influencia de las políticas y tendencias económicas y laborales existen en el sector educativo. Se ha analizado superficialmente la influencia de estos elementos para la adopción de nuevos enfoques educativos que buscan satisfacer lo que demandan esos sectores, cuya influencia es tal, que han modificado estructuras que parecían mantenerse inamovibles de manera indefinida.

La tecnología por su parte, si es que no se quiere caer en la obsolescencia, es un factor externo que obliga a las escuelas a movilizar recursos con tal de obtenerla para aumentar la satisfacción en sus servicios y al final de cuentas, permanecer en el mercado.

No se comentó en este artículo el tema de la fuerza sindical como factor ambiental modificador de la cultura, y es que en realidad clasificarlo como elemento externo conlleva su riesgo, ya que muchas instituciones educativas se mueven desde su seno según lo indiquen los líderes sindicales. Más aún, si se contabilizaran todos aquellos individuos que ejercen en el sector educativo por, y para el sindicalismo, quedarían relegados a un pequeño porcentaje (y débil) los que no caigan en esa situación.

Al final de cuentas, la institución debe ser lo suficientemente fuerte y madura (a través de sus integrantes e inteligencia) para rechazar o aceptar lo que crea conveniente de los agentes modificadores de la cultura, tanto internos como externos, incluso si estos sugieren una sustentada reingeniería.

## Referencias

- Carmona, R. (2011). La Reforma a las Normales, discurso Político Coyuntural. *Revista Educación No. 195*. México.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Edición). Colombia: McGraw Hill Interamericana, S. A.
- Fulton, D. (2001). *Hacia Escuelas Eficaces Para Todos. Manual Para la Formación de Equipos Docentes*. España: Narcea.
- García, J. (2011). *¿Qué son las Competencias, Cómo Construir las yCuál es el Proceso para su Inserción en el Currículo?* Nota de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Disponible desde:  
[http://www.buap.mx/portal\\_pprd/wb/comunic/el\\_curriculum\\_por\\_competencias\\_\\_va\\_mas\\_alla\\_2200/\\_rid/75/\\_idtm/WBAGlobal/\\_mto/3/\\_wst/maximized?](http://www.buap.mx/portal_pprd/wb/comunic/el_curriculum_por_competencias__va_mas_alla_2200/_rid/75/_idtm/WBAGlobal/_mto/3/_wst/maximized?)

- url2print=%2Fportal\_pprd%2Fwb%2Fcomunic%2Fel\_curriculum\_por\_comp etencias\_\_va\_mas\_alla\_2200&imp\_act=imp\_step3&page=0
- Gómez, J. (2011). Nueva Articulación: Hacer Complicado lo Complejo. *Revista Educación No. 195*. México.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones* (Quinta edición). México: Pearson Educación.
- Lima, S. & Rentería, M. (2011). Escuela de la Acción. *Revista Educación No. 194*. México.
- Maureira, O. (2004). El Liderazgo como Factor de Eficacia Escolar, Hacia un Modelo Causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (2), No.1. Disponible desde: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n1/Maureira.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª. Edición). México: Pearson Educación.

## EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACION EDUCATIVA DENTRO DE UN AMBIENTE GLOBAL CAMBIANTE

**Víctor Manuel Calderón Arámbula**

*Escuela Secundaria Técnica No 67 "José Santos Valdez"  
De la Secretaría de Educación del Estado de Durango*

*Recibido: 14 de noviembre de 2011  
Aceptado: 11 de febrero de 2012*

### **Resumen**

La nueva gestión administrativa reclama de un administrador competente, la administración eficaz es un proceso mediante el cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social para lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad, la globalización del conocimiento implica el desarrollo de competencias en el administrador para enfrentar dicha globalización, la administración en el ámbito educativo no ha escapado de esta acción, la gestión pone en práctica aquellas competencias que le favorecen el logro de los propósitos, el conocimiento de sus fundamentos teóricos, la evolución que esta ha tenido a lo largo de los años y las características administrativa que en la actualidad requiere el administrador para enfrentar el mundo globalizado son algunos de los tópicos que se abordan en el presente trabajo.

**Palabras claves:** Administración, Innovación, Globalización y Liderazgo

### **Abstract**

The new administrative demands of a competent administrator, effective management is a process by which coordinates and optimizes the resources of a social group for maximum efficiency, quality, productivity and competitiveness, the globalization of knowledge involves the development of skills the administrator to deal with financial globalization, management in education has not escaped this action, the transaction puts into practice those skills that will promote the achievement of the purposes, knowledge of its theoretical foundations, this evolution has had over the years and the administrative features that currently requires the administrator to deal with the globalized world are among the topics addressed in this paper.

**Key words:** Administration, Innovation, Globalization and Leadership

## **Introducción**

La administración de recursos en la actualidad reclama de una serie de competencias entre los responsables de la misma, recursos necesarios para insertarse en las nuevas gestiones públicas de la administración, esto ha traído como consecuencia la transculturación de conceptos principios y valores de relación pública que ha permeado en una cultura organizacional global dentro del ámbito administrativo; bajo esta visión, es necesario entender cómo abordar una cultura organizacional en la cual se globaliza la atención a las diferentes esferas del campo administrativo, en donde esta cultura, está presente en la mayoría de las organizaciones laborales: la innovación, la atención al detalle, la orientación de resultados, la orientación a la gente y a los equipos de trabajo, son algunas de las características que envuelven el ámbito administrativo en nuestros días, los cambios han permeado a todas las esferas de la administración, razón por la cual la administración y la planeación en el ámbito educativo no escapa de esta necesidad; aunado a esto, la globalización de los conocimientos y de los mismos procesos administrativos reclaman la adecuación de estos procesos a la universalidad de necesidades que en el ambiente organizacional cambiante, ésta ha tenido.

En la educación los procesos administrativos han evolucionado a la par de las otras ramas de la administración, con ello se busca crear diferencias entre cada una de éstas, forjando un sentido de identidad que le permita mejorar el sistema de estabilidad social entre sus agremiados, fomentando una cultura organizacional positiva en donde se ataquen los problemas, se capitalicen las fortalezas y se aprovechen los talentos naturales de sus administrados.

En el presente trabajo trataré de plantear algunas conceptos que sobre la administración de instituciones públicas han aportado algunos pensadores de la materia con la intención de poner en la mesa de discusión algunas ideas que puedan clarificar las competencias que el administrador requiere para enfrentar las necesidades de la globalización administrativa y el impacto que ésta tiene en los procesos de la administración educativa.

En la consecución del propósito del presente trabajo, abordaremos los conceptos de: administración, planeación y liderazgo, que son los conocimientos básicos que nos permitirán adentrarnos al tema y poder entender como la conjunción de estos, requieren del dominio del administrador educativo para estar

en posibilidades de desarrollar una gestión educativa integral y globalizadora que incida en todas las esferas de la organización escolar y como consecuencia en los resultados que la comunidad educativa pretende alcanzar.

## **Desarrollo**

En el afán de clarificar el concepto de administración es necesario analizar algunas definiciones propias del tema:

Navarro (1999) define a la administración como la función que permite lograr que las cosas se realicen por medio de otros y obtener resultados a través de otras personas, es decir, el administrador busca sus resultados propiciando la participación de su gente y encontrando apoyo en el mayor número de sujetos.

En un mismo sentido Koontz O' Donnell plantea su definición de administración como la Dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes, en su visión, el peso mayoritario de los resultados se los da a la administración de los recursos humanos.

Por su parte, Reyes Ponce (1992) establece a la administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, es decir, pondera las reglas que puedan darle orden al trabajo colectivo de un grupo social sobre los niveles de productividad.

En el análisis de estas tres aportaciones que nos hacen los teóricos de la materia, nos damos cuenta cómo cada uno de ellos establecen como eje rector la habilidad para conducir a un grupo social hacia el logro de metas comunes y que esta habilidad se refleja en la productividad, pero también en cada una de ellas se le da un peso mayoritario en el logro de los resultados a diferentes actores, mientras que Navarro pondera el mayor peso en los sujetos, Koontz por su parte lo hace en el administrador, mientras que Reyes Ponce lo hace con las reglas, esta simple diferenciación entre los mismos teóricos nos lleva a deducir que las competencias para el manejo administrativo pueden ser variadas, de naturaleza diversa y por lo tanto requieren de un administrador capaz de conjuntar el mayor número de ellas para que con esos elementos pueda encontrar de manera más clara y precisa los mejores resultados en el propósito que busca.

Analizando las aportaciones anteriores, podemos entender a la administración como un proceso mediante el cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social para lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos, si concebimos esta aseveración, es necesario clarificar los conceptos en los que se fundamenta dicha aportación para estar en posibilidades de entender los preceptos culturales del tema.

En el análisis del mismo, partiremos de entender que los procesos, son todos aquellos pasos o etapas necesarias para realizar una actividad, dichos pasos deben de estar fundamentados en una lógica organizacional por medio de

los cuales se logren los propósitos del trabajo en equipo y las metas buscadas por la organización, mientras que los recursos son todos aquellos elementos necesarios para desarrollar la actividad propuesta, en el caso del campo educativo estaremos haciendo referencia a los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que se requieren para proporcionar el servicio educativo .

A lo largo de la historia de la humanidad muchos pensadores han aportado conocimientos y principios que han ido acrecentando la cultura administrativa dentro de la sociedad, lo que ha permitido evolucionar el pensamiento administrativo y establecer diferentes enfoques de la administración en la búsqueda de resultados: Frederick Taylor pretende la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico, por su parte Henri Fayol plantea la división de actividades como fuente de mejores resultados y aporta los principios de la administración, Elton Mayo y Roethlisberger con su “efecto Hawthorne” afirman que la elevación de la productividad se debe a factores sociales; de esta manera cada uno de ellos además de otros que también han destacado en este campo del conocimiento, con sus aportaciones teóricas le fueron dando vida a las teorías administrativas que han servido como base para entender el proceso globalizador de la función administrativa.

El desarrollo de una administración integral y globalizada requiere de sujetos con liderazgo para su desarrollo, personas capaces de mover masas a favor de la tarea o propósitos que se busca, de tal suerte, que al líder se le concibe como al sujeto que en un conglomerado social con propósitos comunes se le identifica como guía, orientador o jefe, influyendo con ello en la dinámica grupal de manera propositiva y direccionada al logro de metas. El liderazgo que en la actualidad reclaman los procesos de la administración educativa, refiere a aquel sujeto capaces de informar, orientar y guiar a su personal, en la aplicación de los planes y propósitos educativos, aquél que mediante su acercamiento a las actividades propuestas, con su ejemplo, involucre a otros actores en su participación, planeación y toma de decisiones, y puedan favorecer la concepción de metas difíciles, pero que además de ello, los miembros del grupo lo vean con un sentido de pertenencia y amistad. Con estas características el líder tendrá la capacidad de influir en el grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.

Algunos aportes teóricos en los estilos de liderazgo se aparecían en las contribuciones planteadas para definir los estilos de liderazgo, cada uno de ellos con características propias que influyen en los resultados del trabajo colegiado, dentro de estas aportaciones analizaremos a cinco de estos, los cuales pueden resultar interesantes para los propósitos del presente análisis.

El primero de ellos hace referencia a la teoría basada en las características del líder, el cual se centra en las cualidades y características personales de éste y en la efectividad de dichas características para el logro de las metas buscadas; una segunda aportación la establece la teoría basada en el comportamiento del líder (Universidad de Ohio) la cual establece la manera en que un líder estructura

su rol dentro del grupo y la concepción que de él tengan los miembros del mismo grupo respecto al rol que éste desempeña; una tercera visión nos la da la teoría basada en la contingencia de Fred Friedler en la que se sustenta la efectividad del liderazgo en la armonía que se genera entre el líder y sus subordinados y el grado en que el líder influye en el control de las situaciones que impactan en sus empleados; una cuarta aportación, la teoría del intercambio líder-miembro, en ésta impacta en mayor medida la relación que se establece entre los miembros del grupo tanto en lo interno como en lo externo; la última de las teorías hace referencia a la toma de decisiones de Vroom y Yetton, mediante la cual el comportamiento y la toma de decisiones son factores fundamentales para alcanzar las metas buscadas, la interpretación y aplicación de cada una de estos estilos de liderazgo definirá la dinámica y relación que se pueda establecer entre el líder y los miembros del grupo, cada líder podrán influir directamente en los resultados esperados dentro del mismo.

La concepción de un líder con sentido administrador globalizado deberá de plantear un perfil de administrador capaz de tener las características que contribuya a la unidad del grupo, y con las cuales atienda las tres esferas fundamentales de la administración: la personal, la social y la organizacional; algunas de estas características suelen ser: el visionario, entendiendo a ésta como la capacidad del líder para propiciar el crecimiento de su personal y de la organización a la que representa: el ejecutor, comprendido en aquel líder que conociendo sus capacidades es capaz de aprovecharlas para el logro de los resultados buscados; el facilitador, identificado en aquel liderazgo que trabaja con los otros para alcanzar sus resultados y se involucra en toda aquellas actividades que rinde frutos para el propósito que persiguen y el táctico, quien por medio de acciones consensuadas y procesadas en riesgo-resultado es capaz de asegurar las consecuencias de la administración planteada.

El acercamiento a estas teorías nos da la posibilidad de ampliar nuestra percepción en el constructo de la nueva administración globalizada, mediante la aproximación a ellas podemos intuir el liderazgo que bajo esta visión reclama la nueva cultura administrativa, así pues, comprender los diferentes estilos de liderazgo resulta un poco difícil ya que cada uno de los teóricos varían sus apreciaciones respecto a los estilos y comportamiento en cada uno de ellos, dependiendo el ejercicio del liderazgo de acuerdo al contexto, la situación, así como al tipo de tarea. Aún con estas diferencias y discrepancias en la concepción de los estilos de liderazgo, las aportaciones que de cada uno de ellos se han tenido, contribuye grandemente a la comprensión y el mejoramiento de un liderazgo eficaz.

En el ámbito educativo dentro de las instituciones escolares los liderazgos se deben de fortalecer en cada uno de los protagonistas del proceso educativo, resaltando en mayor proporción la necesidad de hacer patente ese liderazgo en la figura del administrador del plantel.

La cultura administrativa que se pretende permear en los nuevos administradores educativos centra su atención en el desarrollo de competencias

administradoras en donde el eje rector de las mismas sea la planeación, entendida ésta, como el esfuerzo de racionalizar los procesos de cambio de acuerdo con ciertas metas y determinadas políticas, esta planeación, deberá centrarse en prever todas las variables que un proceso pudiese tener para alcanzar los objetivos buscados, de tal manera que, con el esfuerzo conjunto y la disminución de riesgos, se busque garantizar los resultados esperados por el administrador.

La globalización administrativa en el campo educativo requiere de administradores capaces de darle vida a un sistema de planeación que pueda prever la diversidad de variables que impiden o favorecen el logro de metas, bajo esta óptica, las competencias que el administrador educativo debe poner en práctica serán aquellas con las que pueda tener una percepción real de su centro escolar (diagnóstico), que sepa proyectar y pronosticar los logros que puede alcanzar partiendo de su realidad (visión), que tenga claro a dónde dirigir su institución educativa (objetivos), las estrategias con las que lo haría, así como las tácticas y controles para alcanzarlo, esto requiere de un administrador capaz de establecer diferencias en la administración de los recursos, humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

La planeación para el administrador, campo importante de dominar en la actualidad, requiere de competencias para racionalizar los procesos administradores de la educación y reclama de una planeación científica y direccionada hacia la concepción de metas claras y pertinentes, para lograr este fin, la planeación estratégica como modelo de seguimiento, tiene como fundamento primario el considerar los ambientes en los que se desarrolla dicho plan, tanto en lo interno como en lo externo, para de ahí partir a conformar los objetivos que serán la guía para plantear las estrategias con las cuales se pretende alcanzar estos objetivos, una vez definido el rumbo, se tendrá que conformar las rutas de acceso para llegar a la meta y la manera en que se estarán evaluando los resultados alcanzados. El dominio de estas competencia en los administradores educativos les dará la posibilidad de construir proyectos direccionados a la consecución de metas comunes del colegiado y de esta manera tener mayores posibilidades de lograr los propósitos buscados.

La planeación estratégica bajo la óptica de una administración globalizada amplía los campos de observación para su diseño, debido a que el servicio que se ofrece ya no únicamente se circunda en el contexto territorial en el que se encuentra sino que ahora, la difusión de resultados, la facilidad de acceso a la información y la demanda social son detonantes que le permiten ampliar su radio de beneficiarios y con ello su campo de acción para la planeación.

Una de las características fundamentales de la aplicación de una planeación estratégica es la eficiencia del trabajo en equipo para el logro de los propósitos buscados, en base a esto, resulta prioritario focalizar los procesos administrativos para establecer las estrategias de trabajo adecuadas que le garantizan la consecución de metas, para ello se tiene que enfocar cada una de las estrategias, para que con el trabajo desarrollado en ellas, se logre el propósito

colectivo que se busca. Enfocando las metas se tiene claro hacia dónde se quiere llegar y cuál es el camino a seguir.

Bajo la discusión de estos conceptos abordaré ahora el tema central de este trabajo; los procesos administrativos en la actualidad reclaman de administradores competentes para poner en juego a todos los actores que intervienen en la globalización del conocimiento, acción que no ha escapado de la administración, la cual ha tenido que ampliar sus ámbitos de trabajo para poder entender y aplicar estrategias de acuerdo al espacio de desarrollo de sus proyectos de trabajo, cada uno de los espacios y contextos en los que una misma actividad se tiene que desarrollar, ocupa diferenciaciones en su proyección y ejecución de lo planeado.

En el ámbito educativo cada institución reclama características específicas para su crecimiento y logro de metas, para ello, el responsable de la administración deberá poner en práctica aquellas competencias que le favorecen el logro de los propósitos que la propia escuela y el colectivo persigue, en el manejo de esas competencias que le clarifiquen su trabajo, está el conocimiento del ambiente en el que se ubica su escuela, ambientes en los que cada día encierran un mayor grado de complejidad ya que los elementos a tomar en cuenta son multifactoriales y por ende multiestratégicos en la solución de los mismos.

Hablar del ambiente es hacer referencia a las diversas fuerzas que rodean a una organización, el ejercer esa fuerza tiene la capacidad de incidir la manera en cómo se desarrollan las actividades propósito de su génesis, así como el acceso a recursos necesarios para su óptimo funcionamiento. En estos ambientes se pueden identificar fuerzas específicas y fuerzas generales que a la postre tendrán las mismas incidencias y por lo tanto los mismos resultados para bien o para mal, a estas dos fuerzas se le denominan: ambientes específicos y ambientes generales.

Los ambientes específicos de una institución educativa hacen referencia a las fuerzas que ejercen para la consecución de resultados los beneficiarios primarios pero que son externos al proceso productivo de la acción encomendada, bajo estas circunstancias, el administrador escolar debe identificar esas fuerzas e implementar las acciones que propicien una sinergia positiva para alcanzar la meta buscada. Los padres de familia, las autoridades educativas, la organización sindical y las demás instituciones prestadoras de servicio similar al de ella, son algunas fuerzas específicas que se deben tomar en cuenta para desarrollar la planeación estratégica de una institución.

Las fuerzas generales rebasan las fronteras de la acción escolar y transitan en la cultura social que fundamenta la filosofía educativa de un país, a estas fuerzas globalizadoras el administrador tendrá que enfrentar, de tal manera que la acción que realiza se encuentre a la par de las expectativas que los ambientes generales esperan de ella. Dentro de estos ambientes se encuentran los beneficiarios indirectos del trabajo desarrollado, como son la demanda poblacional, las fuerzas internacionales que direccionan las políticas educativas, los recursos con los que cuenta el país para desarrollar su función encomendada,

las políticas educativas y ambientales del país, así como la fuerza del avance tecnológico que el país tiene para desarrollar los procesos educativos, estas fuerzas cuando el administrador omite su análisis para la conformación de su plan de trabajo serán limitantes en el logro de las metas buscadas.

Una administración eficaz concibe ambientes organizacionales en donde se ponderen todas las fuerzas que inciden directa o indirectamente en el logro de los propósitos buscados, por lo tanto los administradores escolares dentro de su planeación deberán contemplar todas aquellas acciones que propician el logro de sus propósitos filosóficos y en ello está la habilidad y las competencias del administrador para el diseño de un plan estratégico de transformación escolar, en donde se visualice la misión de escuela, entendida ésta como la acción diaria a realizar por el colectivo con la finalidad de alcanzar la visión de escuela que se busca, es decir la meta transformadora de la institución que lo diseña; para alcanzar tal fin es fundamental que en el constructo del plan, el administrador conciba de manera global, todos los elementos importantes que direccionen las actividades a desarrollar, en la búsqueda de alcanzar la meta propuesta.

La dinámica social que en los últimos años nos ha avasallado, ha generado la globalización de los conocimientos, situación que nos ha llevado a universalizar las prácticas organizativas dentro de los centros escolares, propiciando con esto la globalización de la gestión administrativa dentro de las instituciones. De esta práctica se desprenden una serie de actividades comunes que globalizan la agenda de trabajo en un universo mayoritario de escuelas, en cada una de ellas se tienen que desarrollar una agenda común que le da vida a una política educativa centralista y que en la mayoría de las ocasiones no se inserta al contexto de aplicación, pero que las autoridades las consideran fundamental aún por encima de la tarea central de las instituciones educativas.

Lo anterior ha traído como consecuencia que dentro de cada una de las escuelas se hayan visto en la necesidad de adoptar estilos de gestión educativa similares, aunque en ocasiones poco funcionales y que propician la simulación de los encargados de la administración, con el único propósito de cumplir con las disposiciones centralistas y en consecuencia poder cubrir las expectativas de los consumidores primarios e insertarse en la nueva dinámica educativa que implica la rendición de cuentas.

La habilidad del administrador escolar en función del manejo de los ambientes escolares en los que se sustenta su trabajo, implica el dominio de competencias que le permitan organizar las diferentes fuerzas escolares, de tal manera que la inercia de las mismas jueguen un papel a favor de los propósitos que busca en la formación de sus alumnos y en la consecución de metas trazadas por la institución educativa.

En el ámbito educativo, factor importante lo juega el equipo de trabajo, el cual, de acuerdo a la capacidad de liderazgo que sustente el administrador, permitirá que esta fuerza sea una palanca en el desarrollo educativo y en el logro de resultados que satisfagan a los alumnos y a los padres de familia, ya que se conforma una mística de trabajo que los identifica e involucra a todos los

miembros del colectivo en la tarea sustantiva de la escuela, que es la de propiciar los aprendizajes que el alumno requiere para lograr en su vida futura, aprendizajes libres y autónomos.

La fuerza que ejerce la participación de los padres de familia en el desarrollo educativo y formativo de sus hijos, es otra acción que el administrador requiere de tomar en cuenta, ya que mediante la participación eficaz y constructiva de los padres se puede consolidar un modelo educativo en el que el centro de desarrollo sean los propios alumnos, y que el involucramiento de los padres sea en el orden económico, organizacional y académico, dejando a un lado la concepción tradicional del padre de familia como simple proveedor de recursos económicos, en la medida que el administrador escolar pueda crear una sinergia colaborativa de los padres en el sentido anteriormente descrito, los resultados académicos de las instituciones por sí mismo se empezarán a dar en la comunidad escolar.

La planeación educativa tiene un papel preponderante en el logro de los resultados buscados, la fuerza que esta acción ejerce en el colectivo escolar resulta trascendental y eficaz, en la medida en que ésta sea construida por un mayor número de actores de la comunidad escolar, por medio de ella se clarifican los objetivos buscados y se le da rumbo a la vida educativa de la institución haciendo de este recurso un precursor infatigable en la mejora permanente de la escuela, el seguimiento de los resultados buscados con la finalidad de establecer criterios de mejora constante que los lleven a alcanzar el reconocimiento social pretendido, ésta es una acción que los administradores escolares no pueden pasar por alto ya que estarían perdiendo la esencia de su trabajo como responsables y líderes en la consecución de metas de su colectivo escolar.

La práctica organizativa que el administrador suele poner en juego bajo esta nueva concepción, tiene relación directa con la habilidad que se tenga para que estas fuerzas estén en función de la administración de los recursos que necesita, así, de una manera organizada, buscará la unificación de las fuerzas internas y externas a favor de los propósitos trazados que vengán a fortalecer la imagen institucional ante los consumidores primarios, que son los alumnos y los padres de familia y los secundarios, que es la sociedad a la que sirve, esto la posicionará dentro del reconocimiento social y la demanda de servicio por la calidad de su producto que entrega al término de su labor formativa y educativa de sus alumnos.

Una organización escolar reclama el considerar los diferentes ambientes globalizantes que en la actualidad la sociedad pone de manifiesto, en la medida en que cada uno de ellos se practica, y conjuntando su esfuerzo con la habilidad del administrador, suele jugar un papel preponderante en la consecución de resultados que satisfagan a los consumidores, en la misma medida, el centro escolar estará avanzando en la consolidación de su organización y en el reconocimiento social por sus resultados alcanzados y en base a los productos que entregan a la misma sociedad.

Una acción más que el administrador requiere poner en práctica para la consecución de resultados, es la de desarrollar su habilidad para adaptarse a la

dinámica del cambio constante que en la actualidad se da, por medio de esta competencia tendrá la capacidad de entender la forma de organización globalizadora, ajustando y adaptando su estilo gerencial a la dinámica de cambio generada permanentemente por la evolución social del conocimiento y la ampliación de su radio de influencia, al contexto de trabajo en el que se inserta su comunidad educativa, generando con esto una dinámica escolar con principios de evolución constante y acorde a los tiempos en que vive y al lugar en el que ejerce su función socializadora.

## **Conclusiones**

Hoy la educación requiere propuestas innovadoras y eficaces que tengan un impacto positivo en el aprendizaje y en el logro académico de los estudiantes, así como en la calidad educativa; ideas que orienten e impulsen a los colectivos escolares para conocer nuevas maneras de hacer escuela y lograr los propósitos de la educación, en relación al perfil de egresos de los estudiantes.

La gestión escolar constituye un medio fundamental para generar rumbo, identificar prioridades y asegurar el logro de propósitos, objetivos y metas; y en ello estriba lo estratégico, en no perder de vista lo que debe hacerse para lograr que la comunidad escolar alcance los aprendizajes requeridos, los obtenga en los tiempos establecidos y en los mejores ambientes posibles, la nueva gestión escolar o también llamada gestión estratégica propone priorizar lo sustantivo; es decir, aquello que no puede dejar de atenderse para asegurar los resultados esperados, en el logro de este propósito juega un papel fundamental el administrador escolar.

Las competencias que identifican el perfil de administrador que requiere la unidad educativa, son aquellas que tenga la posibilidad de identificar los ambientes en los que se desarrolla una institución, sin dejar de lado el análisis y consideración de cada uno de esos ambientes dentro de su proceso de planeación. La nueva administración en un entorno globalizado requiere de líderes comprometidos con el servicio que ofrecen, capaces de entender la dinámica cambiante de las necesidades educativas actuales, con una idea clara de la innovación educativa como palanca de impulso hacia la mejora permanente del servicio educativo y con capacidades organizativas que le permitan comprometer al trabajo colaborativo al equipo que representa.

La planeación y la organización escolar es otro de los apartados de las fuerzas motivadoras que generan una administración positiva del servicio educativo, para ello esta actividad deberá estar centrada a priorizar las actividades necesarias que el administrador tendrá que desarrollar para propiciar una sinergia constructiva y transformadora en cada una de las dimensiones del quehacer

educativo; con una planeación bajo esta perspectiva, existe la posibilidad de alcanzar el éxito con menores riesgos.

El diseñador de una planeación debe considerar la globalización de la planeación que en la dinámica actual se genera dentro del campo educativo, en este sentido, se deberá generar una planeación estratégica en la que lo sustantivo del quehacer cotidiano tenga incidencia directa en cada una de las fuerzas que impulsan el desarrollo y la consecución de los objetivos planteados, pero que de igual manera, permita globalizar su accionar en los diferentes caminos en los que la propia institución requiere para desarrollar una actividad global en la búsqueda de alcanzar sus metas en todas las esferas de desarrollo: humano, pedagógico, material y tecnológico.

Los tiempos actuales bajo una concepción global de la administración, reclama de líderes educativos con las herramientas necesarias para responder a las nuevas exigencias organizacionales, de instituciones integradoras y abiertas a las nuevas propuestas educativas, con la capacidad de identificar sus prioridades de desarrollo y desarrollar las estrategias necesarias para concatenar su esfuerzo al de las nuevas generaciones deseosas de manejar mayores recursos de apoyo para entender el nuevo contexto social en el que se sustentará su quehacer diario, para ello la administración educativa jugará un papel preponderante al manejar todo el universo de posibilidades que garanticen el éxito buscado y capacite a los nuevos administradores para el conocimiento y manejo de estos recursos en dirección de los propósitos para beneficio de la propia sociedad a la que se debe, tarea nada fácil para la administración en un ambiente global que cambia permanentemente.

## Referencias

- Aguilar, J. A. (2006). *Planeación Escolar y formulación de proyectos lectura y ejercicios* (3ª edición). México: Trillas.
- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. Sexta Edición. International Thompson Editores.
- Gareth R., J. (2008). *Teoría Organizacional, diseño y cambios en las organizaciones* (5ª edición). México: Pearson Educación.
- Münch, L. & Jiménez, S. (2010). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Navarro Rodríguez, M. (1999). *Administración y Gestión escolar*. CECyD, CETEB. Durango, México.
- Reyes Ponce, A. (1992). *Administración Moderna*. México: Limusa
- Stephen P., R. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª edición) México: Prentice Hall.

## NORMAS PARA COLABORADORES

La Revista Visión Educativa IUNAES, publica trabajos que deben ser inéditos y originales. Los tipos de trabajo que se pueden publicar son los siguientes:

- Artículos de investigación científica en el ámbito educativo,
- Artículos de reflexión sobre temáticas originales y asociadas a investigación,
- Artículos de reflexión sobre temáticas no derivadas de investigación,
- Ficha técnica de instrumentos de investigación.

Los trabajos no deberán exceder las 20 páginas, a excepción de la ficha técnica, tamaño carta, doble espacio, con márgenes derecho e izquierdo no inferiores a 3 cm. Para detalles adicionales de formato y estilo consultar normas internacionales APA (American Psychological Association).

Los trabajos se deberán enviar a la dirección electrónica de la revista [iunaes@yahoo.com.mx](mailto:iunaes@yahoo.com.mx). La recepción de un artículo se acusará de inmediato, en un máximo de siete días, y se informará al autor sobre el estado de éste en un plazo máximo de tres meses.

Todos los trabajos, a excepción de las fichas técnicas, serán dictaminados mediante el procedimiento denominado doble ciego. Si así lo consideran los

árbitros, la aceptación definitiva podrá depender de que se acaten las sugerencias o modificaciones del trabajo que se propongan al autor(es).

Si un trabajo es aceptado para su publicación, los derechos de reproducción vía electrónica son del editor, aunque se atenderá a cualquier petición razonable por parte del autor para obtener el permiso de reproducción de sus contribuciones por vías diferentes.

La revista se reserva el derecho de reproducir en otros medios impresos o electrónicos los artículos aceptados.