

- 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