



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

ACADEMIA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA

**COMPETENCIAS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN
DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

P R E S E N T A :

C. SALVADOR SERRANO HERNÁNDEZ

ASESOR:
ENRIQUE VARAS OMEZ

MÉXICO D.F.,

mayo del 2004

...solamente por la educación, el hombre llega a ser, humano.

- * Agradezco infinitamente a mi Universidad Pedagógica Nacional, por haberme formado, como un profesional de la educación.*

- * A mi Madre, que me enseñó a ser hombre de bien y a mis hermanas y hermanos que se convirtieron en padres, cuando más los necesite.*

- * A mi esposa Martha, mi hijo Jonathan y a mi hija Sarahi, los amo con toda la fuerza de mi espíritu.*

- * A las Misioneras Guadalupanas de Cristo Rey, de la Orden de San Benito, que me enseñaron a ser Maestro.*

- * A todos mis Maestros de la Universidad Pedagógica Nacional, ejemplo de profesionalismo, entrega y pasión por la Educación.*

"Educar para transformar"

Índice.

	Pág.
Introducción.	
CAPITULO I	
LA TEORIA ADMINISTRATIVA.	
1.1 Los fines de la Administración en la educación.	10
1.2 La Teoría.	14
1.3 La Administración Educativa como profesión.	25
CAPITULO II	
EL ENFOQUE HUMANO, EN LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION.	
2.1 El origen del enfoque humano.	38
2.2 El comportamiento humano en la organización.	53
CAPITULO III	
LA BUROCRACIA.	
3.1 Max Weber.	69
3.2 La burocracia.	73
CAPITULO IV	
COMPETENCIAS PARA LA PROFESIONALIZACION DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO: Una propuesta.	
4.1 Hacia una definición de la Administración educativa.	95
4.2 Valoración del trabajo profesional del Administrador Educativo: sus niveles de impacto.	98
4.3 Competencias para la profesionalización del Administrador Educativo: una propuesta.	106
Conclusiones.	126
Bibliografía.	135

Introducción

La administración es esencial en toda actividad organizada, y esta presente en todos los niveles de una organización, es una actividad propia de quien la dirige, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en beneficio de la conservación de esta y de su proyección hacia el futuro de, ¿Lo qué se quiere ser?, Y ¿Para qué, se quiera llegar a ser?

Este principio inacabado del futuro, por que es posible perfeccionarlo, se puede aplicar a cualquier organización sea cual fuere el sentido de su presencia en el presente.

Con base en lo anterior, es imperativo reflexionar en el impacto que las dimensiones de la administración generan en los elementos teóricos, epistemológicos y sociales que permitan la reconceptualización de la tarea administrativa en la educación, para poder estar en posibilidad de esbozar algunas consideraciones acerca de cuáles serían los principales aspectos que la administración educativa debe tomar en cuenta para ser más efectiva, en los contextos en que se desarrolla, replantear su misión y acercarse a una definición que logre valorar sus niveles de implicación e impacto para hacer a la educación eficiente y eficaz.

Para que la función administrativa en la educación garantice, en la práctica, el éxito de la tarea administrativa en lo particular y de la tarea educativa en lo

general, es necesario reconceptualizar la administración educativa, problematizando en sus implicaciones a través del análisis de las dimensiones que la definen, así como delimitando sus funciones básicas, haciendo énfasis en las repercusiones que se generan sobre la importancia del contexto y la misión institucional, como también en la formación de los administradores educativos.

La administración educativa, como disciplina, es un campo de investigación relativamente reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición, así como a la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios comparten la idea de que una organización educativa, responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo, también, a los principios referidos a la administración.

Henri Fayol, uno de los pioneros de la administración, ya establecía que las funciones y elementos de la administración eran inherentes a toda organización, incluyendo, entonces, las de índole educativa.

Esto quiere decir, que las funciones administrativas no se dan en abstracto, ya que no existe administración por si misma, sino que se concretizan en una organización y contexto determinados. En el caso de la administración educativa, estas funciones deben considerarse en torno al contexto educativo general y aplicar, posteriormente, este concepto al ámbito educativo, ya que lo que determina la diferencia entre una organización y otra es el contexto.

Así, de acuerdo con lo anterior, administrar significa constituir formas de co-operación ordenada y dirigida hacia un fin institucional. Se puede definir a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas o en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. también determina que las funciones básicas de la

administración son la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control, llevando el cumplimiento de cada uno de estos elementos a la coordinación, entendida como la esencia de la administración y que consiste en armonizar todas las funciones a fin de poder alcanzar la meta común institucional por medio de los esfuerzos individuales.

En el hecho educativo y de manera específica en la tarea administrativa que tiene lugar en los centros escolares, confluyen toda una gama de agentes externos que se suman a otros inherentes a la práctica educativa. Esta situación tan compleja requiere de un análisis exhaustivo ya que es imprescindible entender a la administración educativa sobre la base de este enfoque multifactorial para poder conceptualizarla ya no sólo como una mera labor burocrática sino como todo un proyecto totalizador que abarca un conjunto de acciones y elementos que deben ser coherentes con la misión institucional que se promueve.

Esta idea esta implícita en la dinámica escolar, por que, se refiere a la noción de poder, entendida como los recursos de autoridad utilizados por el que dirige, los estilos de liderazgo que se ejercen en el centro escolar y los aspectos profesionales que el directivo debe considerar en su labor diaria, incluyendo dentro de éstos, las cuestiones curriculares y las interrelaciones personales en los planos horizontal y vertical. La dimensión académica se refiere entonces al control que, tanto organizativo como educacional, el administrador educativo debe asumir. Así, el impacto de esta dimensión se verá reflejado en las dos funciones básicas de la dirección que, son la función concerniente a las tareas y la función humana. Esta dicotomía conforma la tarea dual, del que dirige y de todo administrador educativo: Por un lado el manejo de las relaciones personales y por otro la tarea administrativa pero se

involucra en el acto educativo como su principal elemento ya que en él se ubica la misión institucional.

Volvemos de nuevo entonces a la importancia del contexto y la naturaleza educativa implícita en la misión de la escuela hacia la cual el director debe enfocar esta tarea dual; así el dirigente al ejercer su acción administrativa dentro de una institución del sistema educativo, debe procurar activar la reflexión dentro del mismo a fin de promover que el personal realice su favor, en favor de la mejora del proceso educativo. Esto implica una actividad administrativa que traspase los límites de lo burocrático y reconceptualizarla dentro del marco del hecho educativo.

Se habla acerca de las competencias o habilidades para el trabajo de un administrador educativo, porque se supone que es administrador quien administra, no tanto quien sabe administración. Por eso, la actividad administrativa, sobre la que se ha construido la teoría, que los administradores profesionales deben comprender, supone la posesión de las siguientes habilidades, las cuales son condiciones necesarias, a veces no suficientes, para realizar el trabajo de un administrador educativo:

Habilidad técnica, la cual consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para el eficaz desempeño del quehacer administrativo en la educación.

El estudio de una carrera proporciona esta habilidad, pero siempre serán necesarias, adicionalmente, la madurez y la experiencia que el tiempo da.

Habilidad humana, que no es otra que la capacidad para discernir y trabajar con personas, comprender sus conductas y sus actitudes, sus motivaciones, sus conflictos y sus anhelos.

Esta capacidad le proporciona a los administradores educativos el potencial de liderazgo, tan necesario para poder obtener resultados por medio y a través de las personas.

Habilidad conceptual, que consiste en la destreza para comprender la complejidad de la organización como tal, más aun en la educación pues tratara con docentes tan profesionales como él, así como para facilitar el ajuste de su propia personalidad a la cultura de la organización. Esta habilidad permite que se identifiquen con las metas y las necesidades de su grupo inmediato de trabajo.

La mezcla o combinación de estas habilidades no siempre es la misma para todos los administradores, en todas las organizaciones y en todos los niveles organizacionales en los que se desempeñen.

En los niveles operativos tal vez sea más necesaria una habilidad técnica que una habilidad humana; en un nivel de alta dirección, es posible que la habilidad conceptual predomine sobre las otras. Empero, ello no significa que solo una o dos habilidades sean necesarias. Lo son las tres.

Una administración efectiva e inteligente debe exigir de todos aquellos de quienes otros dependen, en todos los niveles y en cualquier tipo de organización, se consideren a sí mismo como administradores, es este el sentido, cómo se utiliza el concepto en esta tesis profesional.

Frecuentemente se hace la pregunta de que ¿Si la administración es arte o ciencia? , En realidad la practica de la administración como cualquier otro arte, utiliza el conjunto organizado de conocimientos o sea a la ciencia para obtener resultados, prácticos, y es en la practica en donde se deben encontrar soluciones efectivas y eficaces que logren los resultados deseados para conseguir nuestros objetivos, el arte es saber hacer bien las cosas, cualquiera

que sean estas cosas (y dejo el concepto abierto), para lograr resultados concretos, es imposible separar la teoría de la práctica, pues no se pueden dejar a un lado los conceptos y categorías, pero tampoco se pueden pasar por alto las realidades prácticas, hasta convertirlas en obras de arte, con la posible excepción de la investigación científica, el arte es la forma más creativa de la actividad humana.

Cuando se considera lo importante que es, en cualquier sociedad, que las actividades colectivas sean efectivas y eficientes, no es fácil concluir que la administración es la más importante de todas las artes, pues es sobre esta actividad inteligente del hombre, que estas grandes causas y actividades, se pueden organizar de la manera más inteligente, para lograr hacer de la sociedad y de los hombres mejores seres humanos, con mentes y espíritus dignos que enaltezcan a la especie y que procuren su mejor conservación para brindar a nuestros niños y jóvenes una vida más digna, basada en una educación eficiente y eficaz, hablando de grandes actividades colectivas, la educación es sin duda la más grande y honrosa de todas las actividades humanas y los encargados de administrarla sin duda, tienen que ser formados por una cuidadosa preparación tanto en el acceso a la función, como en el curso de la misma, garantía de una correcta administración, formación que no puede consistir en unas técnicas de gestión eficaces, sino que ha de ser resultado de un cultivo en profundidad, interdisciplinario, de las ciencias administrativas y de las ciencias de la educación, como base imprescindible que permita a los que desempeñen puestos de administración educativa, una comprensión de la amplitud, complejidad y trascendencia de su tarea, garantía de rigor, profesionalidad y eficacia en su función, la cual es complicada por estar presentes dentro del hecho administrativo-educativo, todas las disciplinas del

saber humano , las cuales cobran vida, cuando desde la administración de la educación se organizan, se planean, se dirigen, se ejecutan, y se controlan para ofrecerlas a los distintos niveles del sistema educativo, con una visión y misión de gran trascendencia el administrador educativo se erige como el profesional, que hará de la administración de la educación, un arte en el sentido de llevarla a su pleno desarrollo cuando dirige de manera eficiente y eficaz a los actores del hecho educativo, caminando hacia una síntesis interdisciplinaria, para obtener el marco complejo, pero coherente, que es sin duda la administración educativa, al estructurar y sistematizar, con el sentido de unidad de mando, el conjunto de informaciones y análisis multidisciplinarios que confluyen en el fenómeno administrativo de la educación, sin duda centrara su papel organizador en la formulación e interpretación de leyes sobre el desarrollo del fenómeno y en la elaboración de modelos de actuación frente al hecho educativo. A la vez de incitar al enriquecimiento de los múltiples saberes con sus teorías y esquemas metodológicos, a aquellas disciplinas que conforman el saber humano, sin duda la administración educativa tiene un compromiso mas amplio del que aquí se quiera proponer, pero al aplicar uno de los mas valiosos principios de la administración, que es la flexibilidad ante el entorno, sabrá sortear los sinnúmeros de problemas a los que tenga que enfrentarse, desde esta nueva perspectiva y prospectiva el administrador educativo, tendrá la enorme responsabilidad y el gran compromiso de formarse en la gran variedad de conceptos, métodos, principios, estructuras, teorías, parámetros, modelizaciones o terminologías de las ciencias de la educación y traspasarlos al saber de la administración educativa para llevar a cabo su misión, en forma de conceptualizaciones y actuaciones propias, es decir, la correlación de la

administración educativa y de las ciencias de la educación es de complemento y dependencia, sin duda alguna.

El otro sentido que se propone desde este trabajo es el de contribuir a propiciar el reconocimiento y valoración del trabajo del administrador educativo y sensibilizar a éste, del alto grado de responsabilidad y sobre todo de compromiso, que como profesional tiene, con la sociedad y sobre todo con lo maspreciado de su trabajo, las mentes y los espíritus de los niños y jóvenes a los que habrá de entregar lo mejor de su trabajo y esfuerzo, al estar al servicio, de la administración de las instituciones encargadas de proporcionar la educación que necesitan, para llegar a ser, seres humanos, concientes, libres, en el mas amplio sentido del concepto, pues únicamente por la educación el hombre llega a ser, humano y este, no es sino lo que la educación le hace, entonces educar al hombre es transformarlo a Ser Humano.

CAPITULO I

LA TEORIA ADMINISTRATIVA.

1.1. Los fines de la administración en la educación.

En esta parte del trabajo se trataran cuatro asuntos básicos. En primer término se aborda el tema de la teoría desde el punto de vista de su significado en las ciencias en general y en las ciencias sociales en particular, ubica el término en su real y concreto significado, separándolo de las ideas no epistemológicas¹ que abundan en el lenguaje coloquial y que desde luego meten ruido y confunden el correcto uso del concepto. En segundo lugar, se analizará el significado de la teoría administrativa tanto para los estudiosos de la administración, como para quienes usan a la administración meramente como un instrumento de trabajo que les permite lograr ciertos fines dentro de las organizaciones. Este último caso es el de los gerentes, directivos, ejecutivos y de todos aquellos que conocen las técnicas del management para su aplicación en las empresas. Entendemos aquí por administrador a toda persona que realiza las funciones de un líder, un director, jefe, coordinador, gerente, presidente, gobernador, alcalde, etc., independientemente de lo delicado de sus tareas o

¹ La epistemología, tiene raíces del griego y significa: *conocimiento-logia-estudio del origen, naturaleza, métodos y límites del conocimiento humano.*

de lo trascendente de sus funciones, como es el caso de estos últimos, cuya labor esencial no es nada más administrar, sino ante todo, gobernar.

En tercer lugar, se tratará de establecer las bases de una discusión que nos permita saber si la administración, en tanto tal, es o no es una ciencia y sí lo es, saber también qué tipo de ciencia es. Hay quienes opinan, en cambio, que la administración es una técnica, y otros que es un arte. Una tercera posición a este respecto está en quienes consideran que se trata de algo que tiene una parte de todo, es decir, que al mismo tiempo que es ciencia, es una técnica y además un arte. En esta parte del trabajo se propone la idea de que sí bien la administración como tal carece todavía de un rango de ciencia, si es en cambio, científica. Por último, se reflexiona acerca de la naturaleza de la administración como profesión y se enuncian dos problemas al respecto: nuestra profesión tiene dos problemas: uno de definición y otro de tipificación.

La finalidad esencial de tratar este tema radica en el hecho de que los estudiantes de administración educativa inician sus estudios formales de la carrera y en ese sentido, es indispensable que los futuros administradores educativos posean un claro concepto, que finalmente ellos valorarán por sí mismos, acerca de cual es la naturaleza de la disciplina y de la profesión que estudian.² Sería hartamente sorprendente que luego de aprobar todos los exámenes del plan de estudios, los estudiantes de la administración educativa no tuvieran la información necesaria para juzgar y valorar personalmente la citada naturaleza esencial de la disciplina que estudian.

Por último, cabe destacar que los fines de esta parte del trabajo son precisamente conocer, explicar y evaluar las aportaciones teóricas que

² Ramírez Carbajal Juan. "Cientificidad y Socialización del discurso administrativo." UPN. México. 1996. "...la administración como actividad humana es tan antigua como el hombre mismo, pero sin embargo como preocupación científica es hasta comienzos del siglo XX cuando aparece retomada."pp. 5.

diversos estudiosos han hecho al conjunto de la teoría administrativa a lo largo de los últimos años, básicamente desde que la revolución industrial inglesa transformó para siempre los modos de producción y de organización de los recursos sociales. Estos autores se caracterizaron, sobre todo los primeros, por no haber sido administradores de origen, aunque de hecho hayan desempeñado esas funciones.

Este es el caso de ingenieros como F.W. Taylor, H. Fayol, F.B. Gilbreth, Henry Ford, Gantt, entre otros. Luego vinieron los economistas, los sociólogos y finalmente los psicólogos, cada uno de los cuales fue enriqueciendo y ampliando los saberes administrativos, al punto de convertir a la administración en un verdadero espacio de convergencia de múltiples disciplinas y ciencias que la ubican, hoy por hoy, en una disciplina efectivamente inter y multidisciplinaria, tal es el caso de la administración educativa.

Para que la función administrativa en la educación garantice, en la práctica, el éxito de la tarea administrativa en lo particular y de la tarea educativa en lo general, es necesario reconceptualizar la administración educativa, problematizando en sus implicaciones a través del análisis de las dimensiones que la definen, así como delimitando sus funciones básicas, haciendo énfasis en las repercusiones que se generan sobre la importancia del contexto y la misión institucional, como también en la formación de los administradores educativos.

Es imperativo reflexionar en el impacto que las dimensiones de la administración generan en los elementos teóricos, epistemológicos y sociales que permiten la reconceptualización de la tarea administrativa en educación para poder estar en posibilidad de esbozar algunas consideraciones acerca de cuáles serían los principales aspectos que la administración educativa debe tomar en cuenta para ser más efectiva en los contextos en que se desarrolla,

replantear su misión y acercarse a una definición que logre valorar sus niveles de implicación e impacto para hacer a la educación eficiente y eficaz.

La administración educativa, como disciplina, es un campo de investigación relativamente reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición, así como a la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios comparten la idea de que una organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo, también, a los principios referidos a la administración. De hecho, el mismo Henri Fayol, uno de los pioneros de la administración, ya establecía que las funciones y elementos de la administración eran inherentes a toda organización, incluyendo, entonces, las de índole educativa.

Las recientes condiciones que han transformado al mundo moderno, la apertura comercial y la globalización de los mercados, han propiciado un acelerado dinamismo en las ciencias y en la tecnología, cambios que a su vez han modificado para siempre los modos de producción, caracterizados hoy por la presencia de un insumo fundamental sin el cual no es posible ya ni ser competitivo ni subsistir en los mercados actuales de alta competencia. Ese insumo es la información y el conocimiento. Las organizaciones tienen, por lo tanto, serios retos que enfrentar y los administradores graves compromisos que asumir. Tales retos y compromisos adquieren particular relevancia en el caso de los países subdesarrollados, específicamente México.

Las condiciones sociales y económicas de nuestro país exigen que los profesionales del futuro y del presente inmediato, no importa la carrera que hayan elegido, asuman una postura de transformación de las actuales condiciones indignantes en las que vive nuestra gente. Para el caso de los

administradores educativos, lo menos que se les puede pedir es que contribuyan con su talento y creatividad a la educación, haciendo a las organizaciones educativas más productivas y eficientes, más competitivas y sobre todo, que aporten, a la calidad educativa y que aprovechen las enormes oportunidades que la Universidad Pedagógica Nacional, puede brindarles como profesionales de la educación.

1.2 La teoría

Una primera aproximación al término teoría consiste en acudir al diccionario y explorar ahí las características del concepto. La primera vía de acceso es la etimológica, la cual afirma que teoría viene del griego *theoria*, a su vez de *theoreo*, que es un verbo que se traduce como *contemplar*. Quizá sea éste el sentido fundamental del verbo castellano teorizar: contemplar, en el sentido de observar a profundidad, de ver los detalles y características de un objeto, concepto o situación que aparece en la realidad.³

En efecto, las cosas que uno ve las contempla no siempre a profundidad; unas veces en lugar de observar, solamente vemos, miramos. Sin embargo, cuando abordamos el estudio de algo, sobre todo cuando investigamos algún hecho o fenómeno de la realidad, ya con un enfoque metodológico y científico, la contemplación adquiere más seriedad, pues tratamos de dilucidar a fondo, tratamos de observar los detalles, las características, las relaciones entre las características, las semejanzas y/o las diferencias, las analogías, en fin, hasta llegar a una definición o a un concepto que sintetice la naturaleza esencial de lo observado.

³ Pratt, Henry, "Diccionario de Sociología". F.C.E., México, 1976.

Como podemos deducir, el sentido etimológico de la palabra teoría nos acerca mucho a su significado real y sobre todo, al importante papel que representa en la ciencia y en la investigación científica.⁴ En efecto, el hombre de ciencia contempla, es decir, explica o cuando menos trata de explicar qué es lo que observa, por qué ocurren los fenómenos, qué los determina, qué sucede si se presenta esto y aquello no, etc. Esto acontece en las denominadas ciencias duras, las naturales o exactas y en las ciencias suaves, las sociales en general. La intención en unas y en otras es la misma: Explicar. No obstante, la forma y la naturaleza de los objetos explicados es diferente, porque en las ciencias naturales los fenómenos son físicos, se puede experimentar de modo determinístico con ellos; en cambio, amén de muchas otras diferencias que no es el caso tratar aquí, en las ciencias sociales lo que se explica es al hombre, desde todos los puntos de vista, y este solo hecho hace que el objeto observado -nosotros mismos-, se comporte de un modo estocástico y que la subjetividad sea difícil de erradicar, por más que se disponga de una adecuada vigilancia epistémica.

Claramente, observamos que podemos hablar de cuando menos dos tipos de teoría. Por un lado, tenemos la teoría científica, que es una síntesis que comprende los conocimientos que ha obtenido una ciencia en el estudio de un determinado orden de hechos.⁵ Este tipo de teoría exige de una observación a fondo de los fenómenos y también de una metodología formal, necesarias para sistematizar los datos observados. Por otro lado, tenemos la teoría no

⁴ Ramírez Carbajal Juan.” **Cientificidad y Socialización del discurso administrativo.**”UPN. México. 1995. tesis para obtener el grado de maestro en educación con campo en administración de la educación, “...comenta acerca de la generación histórica del discurso administrativo y las escuelas del pensamiento administrativo así como de la construcción disciplinaria del trabajo administrativo.” pp. 13-48.

⁵ Pratt, Henry.” **Diccionario de Sociología** “. F.C.E. México,1976.

científica, que por su propia naturaleza no requiere de metodología ni de sistematización formal.

Así, mientras el científico contempla y observa a profundidad la realidad, el no científico únicamente mira y deduce conclusiones subjetivas, casi siempre matizadas por su propia visión del mundo, por sus prejuicios, creencias y mitos populares.

Empero, no siempre la contemplación popular es mítica o prejuiciada, algunas veces, dependiendo de quien la realice, logra tener cierto grado de sistematización. Por ejemplo, cuando un jugador estrella o el propio entrenador trata de explicar a la afición por qué razón su equipo de fútbol no ganó el partido; cuando un perito de tránsito formula sus primeras impresiones ¿hipótesis? acerca de las causas de una colisión de vehículos.

Cada vez que uno se pregunta ¿por qué? acerca de cualquier cosa, uno espera de sí mismo o de un tercero alguna respuesta. De hecho, si nos detenemos a pensar en nosotros mismos y en lo que hacemos cotidianamente, habremos de darnos cuenta que el 90 por ciento del tiempo lo pasamos haciendo preguntas. Por lo tanto, casi todo el tiempo andamos buscando respuestas. El papel de la teoría es contemplar, explicar, dar respuestas. Consecuentemente, las buenas teorías empiezan con buenas preguntas, pues solo así es posible orientar las habilidades del pensamiento y la propia investigación, por el camino correcto.

Ahora bien, la teoría es el alma de la ciencia; ninguna ciencia es tal si carece de teoría. Lo que le da sustento al conocimiento es la teoría. Sin la teoría, el hombre no podría explicar la naturaleza de los fenómenos ni las relaciones entre éstos y consecuentemente, jamás podría extraer conclusiones útiles ni para la civilización ni para la sociedad. El hombre es un ser esencialmente teórico, es decir, es un teorizador, precisamente porque todo se lo pregunta y

de todo requiere respuestas. De hecho, es posible decir que quien teoriza, sabe, aunque tal vez no esté en lo correcto. Por lo tanto, la teoría es indispensable en la ciencia y en las profesiones, incluso en la vida cotidiana.

Si bien es cierto que la teoría es el alma de la ciencia, no menos lo es el hecho de que la teoría es el sustento de toda disciplina y profesión. Como lo hemos dicho anteriormente, teorizar es lo mismo que explicar y justamente un profesional necesita diagnosticar, para aplicar soluciones, y diagnosticar implica explicar. Por lo tanto, ningún profesional puede ejercer adecuadamente su carrera si carece de los fundamentos teóricos fundamentales de cualquier disciplina.

Desafortunadamente, aún entre el medio académico universitario existe la equivocada creencia de que la teoría es sinónimo de rollo. De hecho, de modo simplista, se afirma que, por ejemplo, una materia que, no lleva números o que no necesita cálculos numéricos, es práctica y que, por el contrario, una asignatura que es de letras, definiciones, clasificaciones y todo eso, es teórica. Grave error, sólo admisible en el lenguaje popular o coloquial, pero en el mundo académico, el rigor científico y epistemológico exige que el término teoría esté connotado por su acepción formal, que es el que hasta ahora hemos ya explicado. Adicionalmente, vale la pena señalar precisamente lo que no es teoría:

Teoría no significa rollo, es decir, definiciones, clasificaciones o textos que uno deba aprenderse de memoria, estudiar derecho no es, pura teoría; estudiar contabilidad no es pura práctica.

Lo teórico no es lo contrario de lo práctico, en el mismo sentido que lo blanco lo es de lo negro o lo alto de lo bajo. No son antónimos, no son opuestos, sino esencialmente complementarios. Lo que está opuesto a la teoría es la

realidad, la cual intenta explicar. La práctica es una habilidad, es una destreza, nada tiene que ver con la teoría.

La teoría pura es netamente científica; hay conocimientos aplicados a situaciones concretas de la realidad; las aplicaciones permiten constatar la viabilidad de las teorías. La Teoría General de la Administración, es eminentemente aplicativa.⁶

En modo alguno lo práctico tiene supremacía sobre lo teórico, ni mucho menos aquello es lo único ni lo más importante que debe aprenderse. La enseñanza superior de la administración debe partir de bases teóricas, debe buscar aplicaciones, a veces no siempre fáciles ni siempre posibles, y debe hacer que los estudiantes practiquen lo que saben.

La teoría tampoco es sinónimo de lo irreal, de lo que está alejado de la realidad. El mundo teórico no es un mundo utópico ni fantástico. Al contrario, si la teoría es buena, debe ser capaz de explicar la realidad, reflejándola tal y como es.

Los principios administrativos.

Sabiendo ya lo que la teoría no es, diremos que en particular, la teoría es una teoría práctica en el sentido que le señalaba Kurt Lewin cuando afirmaba que no hay mejor práctica que una buena teoría. Es decir, la manera profesional de realizar una actividad es conociendo los fundamentos de ésta, pues de otra manera se es solamente un empírico, o sean, un ejecutor de tareas. Ahora bien, lo que caracteriza a la teoría administrativa, además de su metodología propia,

⁶ Reyes Ponce Agustín “**Administración de Empresas.**”, Primera parte, Limusa, Noriega Editores, pp.17-22., Comenta sobre la definición nominal, el objeto de estudio así como la finalidad, el carácter y su relación con otras ciencias sociales. El carácter multidisciplinario de la administración del siglo XXI.

son sus principios.⁷ En efecto, todas las teorías conducen, en alguna de sus partes, a la determinación de ciertos principios sobre los cuales apoya sus explicaciones de la realidad.

Los principios son enunciados básicos que explican el comportamiento de los hechos o fenómenos específicos que tratan de explicar. Los principios de una teoría, en términos generales, pueden clasificarse de la siguiente forma:

1. Principios descriptivos.
2. Principios normativos.

Un principio es descriptivo cuando simplemente detalla la forma en cómo se dan las relaciones que existen entre un conjunto de variables concurrentes en un fenómeno observado, sean éstas dependientes o independientes. Tales relaciones entre variables, pueden describir situaciones de causa-efecto, y esta causalidad puede ser positiva o negativa. El principio que en física explica el fenómeno de la gravitación universal es un principio descriptivo. Los principios en las ciencias duras o naturales suelen ser descriptivos. En las ciencias sociales, en cambio, los principios tienden a ser normativos. Un principio es normativo o prescriptivo cuando su construcción es de tal forma que nos indica lo que debe hacerse o lo que debe evitarse. Regularmente, la normatividad de un principio es de la siguiente forma:

Si P - Q, lo cual significa que si ocurre P, siempre o casi siempre, en la mayoría de los casos y bajo ciertas condiciones, ocurrirá Q. El enunciado puede ser afirmativo o puede ser negativo, ya en el antecedente o ya en el consecuente.

⁷ Kurt Lewin, es autor de dos libros clásicos en psicología industrial, cuyos planteamientos, han contribuido notablemente al desarrollo de la dirección de empresas, "Dynamic Theory of Personalite." 1935, y "Principles of Topological Psychology." 1936, "...destaca el importante papel de la motivacion en el comportamiento social de los individuos."

Los principios administrativos son de este tipo. Por ejemplo, tomemos el caso del célebre principio de H. Fayol conocido como la unidad de mando. Este principio indica que -para una acción cualquiera (P) - un agente no debe recibir órdenes de más de un jefe (Q).

El principio de H. Fayol nos dice que - si no lo hacemos así, - entonces algo sucederá. ¿Qué sucedería en un ambiente de trabajo si los subordinados reciben órdenes de más de un jefe?

Todos los principios emanados de la teoría, puesto que están enunciados para guiar el trabajo de los administradores, son prescriptivos o normativos.

Para conocer aún más los fundamentos de la teoría administrativa, expondremos las ideas sobre lo que aquí llamamos las dimensiones de la administración como profesión.

Nos interesa, más que nada, explorar el papel de la teoría en las profesiones, ya que, respecto de la administración, lo relevante es que ella es, ante todo, una profesión. Una profesión que se sustenta en una teoría que gradualmente avanza, para unos, hacia el perfil de una disciplina y para otros, hacia el perfil de una ciencia.

Por ello, resulta importante para nuestros fines, discutir la colocación epistemológica y dimensional de la administración en el espectro de las actividades, las teorías y las profesiones.

La administración como actividad.

En primer lugar, la administración, como seguramente muchas otras profesiones, fue desde sus inicios una actividad, una praxis, un quehacer, algo que la gente hacía por que sencillamente era necesario y útil hacerlo. Convenía al interés de la sociedad hacerlo. La arquitectura, por ejemplo, existe desde que el hombre existe como ser sedentario. La construcción de su vivienda nace

con su propia cultura, la arquitectura es desde ese primer momento en que el hombre colocó una piedra encima de otra y se procuró un techo para protegerse del rayo y de la tormenta. Más tarde, cuando el hombre obtuvo otros conocimientos aprendió otras técnicas, se aventuró a construir grandes obras y empresas; las pirámides de Egipto y de Anáhuac, la Gran Muralla China, la desviación de ríos o la epopéyica movilización que Moisés hizo de su pueblo para sacarlo de la esclavitud de Egipto, según cuenta la Biblia. La historia nos enseña que, la mayoría de las expediciones militares, sociales, políticas, económicas y religiosas, tuvo una estructura orgánica piramidal, en cuyos vértices se asentaban el poder, la autoridad y la toma de decisiones.

La actividad administrativa, como tal, fue siempre necesaria para conducir a los hombres, organizados en pequeños o en grandes grupos de trabajo, hacia la consecución de sus fines, ya fueran éstos construir un templo o un gran edificio, o conquistar territorios y vencer ejércitos; incluso, habrá que imaginarse una escena en la que el hombre primitivo trataba de coordinarse con sus congéneres para lograr cazar y dar muerte a un mamut y poder así obtener su carne y su piel. Sólo y desorganizadamente no hubiera podido hacerlo, o tal vez lo hubiera hecho pero con más tiempo y con mayor número de bajas. En consecuencia, las actividades de planear, organizar, dirigir y controlar las acciones individuales y de grupo, estuvo siempre presente, ya se les reconociera o no como tales. Así las cosas, no debe extrañar la tesis que sostiene que la administración es tan antigua como el hombre.⁸

La administración como disciplina.

⁸ La tradición científica de la disciplina administrativa es tan polifacética como su práctica, hay quienes sostienen la existencia de un estatus científico de la administración colocándola junto a su explicación histórica, en esto hay que tener cuidado para no colocar a la historia de la administración en el lugar que corresponde a la teoría.

Luego de avanzada la cultura y la civilización, al amparo de nuevos descubrimientos y de nuevos conocimientos, ante los ojos observadores y analíticos de aquellos que buscaban una mejor manera de hacer las cosas, de aquellos que dentro de las fábricas anhelaban con incrementar el rendimiento de los obreros y la eficiencia total de la organización, ante sus ojos perspicaces, la actividad administrativa empezó a ser teorizada, es decir, contemplada, explicada.

Así, explicar por qué ocurre la división del trabajo, cuáles son sus ventajas, cómo puede aprovecharse mejor, cómo aplicar esto o aquello, qué es lo que produce y facilita el liderazgo, cómo se interrelacionan los hombres mientras trabajan, bajo qué condiciones trabajan más y mejor, cómo crecen las organizaciones, cómo y bajo qué circunstancias interactúan con sus entornos, qué factores del ambiente influyen y afectan el comportamiento de los mercados, por qué la gente compra y consume productos y marcas, qué explica las preferencias del consumidor, cómo puede rendir mejor el capital, cómo disminuir los costos de operación, y mil preguntas más que hasta ahora han sido contestadas gracias al trabajo teórico de muchos hombres, casi todos ingenieros, economistas, sociólogos y psicológicos, que bajo una perspectiva científica, explicaron los fenómenos y los procesos con los que tiene que ver la administración en el seno de las organizaciones formales. Por esta razón, se afirma que la administración es una disciplina científica básicamente por dos razones:

La primera, porque requiere del concurso de varias ciencias que le apoyan, como es el caso de la psicología, la sociología, la antropología, la matemática, la estadística, la economía, el derecho, entre otras. Estas son las ciencias de la administración; sin embargo, la administración es también técnica, y es una

técnica, porque requiere del apoyo de la mercadotecnia, la contabilidad, las finanzas y de otras técnicas más particulares que le sirven de base para su ejercicio.

La administración es científica porque requiere del método científico para apoyar la toma de decisiones y para conocer la realidad de los hechos administrativos y organizacionales dentro de las empresas para distinguir lo que las cosas son de lo que queremos que sean. Si bien el pensamiento y la razón guían la conducta de los administradores, no menos cierto es que el sentimiento y la pasión pueden oscurecer la realidad. Por ello, la utilidad del método de la ciencia es invaluable.

De esta manera, y a lo largo de muchos años, y prácticamente desde el advenimiento de la revolución industrial en Inglaterra y su expansión por el mundo capitalista, se inició la teoría, la cual constituye un campo ínter y multidisciplinario que hoy se nutre de los nuevos escenarios que permean el mundo de principios del siglo XXI, -apertura y globalización-, y que ante la revolución del conocimiento y de la información, se plantea nuevos retos y desafíos para dotar a la práctica de los administradores de más eficaces guías orientadoras de su práctica profesional en el ámbito de mercados altamente competidos en los que la competitividad y la eficiencia organizacionales marcarán la pauta para sobrevivir exitosamente.⁹ Esto afecta y determinará el futuro de las organizaciones encargadas de proporcionar servicios educativos.

Por otra parte, la teoría está encaminada a que los administradores reflexionen acerca de su quehacer, de su praxis. Busca enseñar al futuro profesional a pensar, y sobre todo, a racionalizar sus esquemas de acción en su

⁹ Estos son los factores que se constituyen como la nueva cara del contexto para el desarrollo de la administración educativa, que de manera creciente resalta la importancia de ser eficiente y eficaz.

práctica profesional. La teoría le proporciona un bagaje de conceptos e ideas que son las que le distinguen del simple ejecutor de tareas, ya que quien posee una teoría puede efectivamente adquirir la habilidad de percibir y diagnosticar situaciones y escenarios que el ejecutor de tareas ni siquiera imagina que existen. Éste sabe bien hacer y ejecutar ciertas cosas que aprendió mecánicamente y luego de incansables rutinas, tales como dibujar organigramas, elaborar flujogramas, hacer presupuestos, registrar datos, elaborar programas de ventas, supervisar personal y obedecer, llega efectivamente a adquirir tal práctica que el conocedor de la teoría quizás no tenga. Tal práctica le permite de modo concreto e inmediatez resolver problemas, apagar fuegos; el conocedor de la teoría está, en cambio, para preverlos y para actuar de modo proactivo, no de modo reactivo.¹⁰

El profesional sabe diagnosticar, observar, analizar, evaluar situaciones problemáticas, distintas y complejas, pues aprendió a manejar abstracciones, estratégicas, conceptuales y teóricas. El ejecutor de tareas, por su parte, es solamente un agente ejecutor y operador que sigue órdenes superiores. En suma, lo que queremos de un profesional en Administración Educativa, que conozca la teoría, es que sea lo que la Universidad Pedagógica Nacional le pide: que sea agente de cambio, un innovador, un emprendedor, un constructor del futuro.

En todas las profesiones ocurren situaciones similares. Un arquitecto sin una sólida teoría del urbanismo, de la luz y las proporciones, por ejemplo, sería meramente un excelente dibujante; un contador sin teoría contable y

¹⁰ “... acerca de la madurez profesional y la madurez emocional son esquemas que están íntimamente relacionados y que lleva implícita la capacidad de mantener un equilibrio relativamente constante de integración e innovación en las organizaciones dedicadas a las actividades educativas y docentes. “, Jesús Álvarez, Román, Antonio. “**Las relaciones humanas.**” JUS, México, 1999 pp. 87”...comenta sobre el comportamiento inteligente.”

financiera sería un buen tenedor de libros; un médico sin teoría anatómica, fisiológica o bioquímica sería un eficaz curandero, un abogado sin una teoría del derecho y de la justicia, sería un buen coyote. Así, por el estilo.

En suma, la administración como disciplina surge en el momento en que se teoriza sobre la concreta y material actividad administrativa, una actividad que de todos modos existe y que de hecho preexiste a la disciplina, a la teoría y a la profesión curricular y universitaria. Pero es importante destacar que la teoría es producto de la observación sistemática de la actividad administrativa, de la contemplación explicativa de los hechos, de las cosas, de las situaciones, de los fenómenos, de la realidad, como se dice en ciencia. Desde luego, la teoría y la disciplina que de ella resulta son una condición necesaria y suficiente para la existencia de la profesión administrativa.¹¹ De esta hablamos a continuación.

1.3 La administración educativa como profesión.

La administración como profesión surgió luego de que la teoría pudo construir la disciplina administrativa. Nuestra profesión, es decir, la licenciatura en administración educativa, o simplemente en administración pública o administración de empresas como se le conoce en la UNAM, jamás hubiera sido posible sin una teoría y sin una disciplina que la sustentara epistemológicamente hablando. Por lo tanto, si quisiéramos establecer una

¹¹ Si todo conocimiento ha surgido del análisis de la realidad problemática y de su sistematización y se concluye con determinada una propuesta teórica metodológica es pertinente saber en que condiciones se da este proceso, es decir, el punto de partida es establecer la forma en que la ciencia y la realidad se relacionan y de lo cual surge el conocimiento”.Ramírez, Carvajal, Juan. “**Cientificidad y Socialización del discurso Administrativo.**” UPN, México 1995, comenta sobre el Objeto y Método en el discurso administrativo. pp.13.

ilación cronológica que pudiera explicar la evolución de lo que hoy conocemos como administración, tendríamos que partir de lo que originariamente fue: una concreta y material actividad o quehacer, dejada en las manos del sentido común y de la necesidad. Hoy tenemos una disciplina científica, que posee sus propios principios, sus marcos teóricos y metodológicos y su propio campo de acción. Finalmente, y gracias a lo anterior, algunas instituciones de educación superior asumieron el compromiso de enseñar la práctica y la teoría, luego de trámites institucionales, logra surgir la administración como una profesión, una de las más recientes en la Universidad Pedagógica Nacional es la Licenciatura en Administración Educativa.

Las primeras escuelas de administración.

La primera institución que impartió cursos formales de administración fue la Escuela Wharton de Finanzas y Comercio. Esta escuela fue fundada por Joseph Wharton, un financiero y fabricante de acero en Filadelfia, quien donó 100,000 dólares a la Universidad de Pensylvania para lograr el proyecto.

Más tarde, Edward Tuck donó 300,000 dólares al Tuck School Dartmouth College, en la Universidad de Harvard, y la Escuela de Administración abrió sus puertas en 1908. Una constante en el origen de casi todas las escuelas de administración es su vinculación con las elites empresariales, las que en función de su propio interés promueven la existencia de escuelas formadoras de administradores, con la clara finalidad de capacitar su mano de obra ejecutiva y gerencial.

A partir de estos acontecimientos, el interés por la administración se extendió a otros países, merced al ruido del taylorismo y a su positivo impacto en la industria, particularmente en la metalúrgica y en la automotriz. Muy pronto surgieron los mitos de que la administración era la fuerza y el factor

crítico del desarrollo, y así con el tiempo, el boom de la administración alcanzó a todo el mundo, incluso a los países comunistas.

México no fue la excepción; en Monterrey, Nuevo León, surge la primera escuela de administración, justo en la institución que es considerada como la fuente de la mano de obra intelectual y técnica que alimenta la industria de esa ciudad, el ITESM. En este instituto se inician los cursos de administración bajo el nombre de escuela de negocios, la cual es establecida en el año de 1947. Diez años después, la Universidad Iberoamericana inicia la carrera de licenciado en administración. En el mismo año, 1957, la Universidad Nacional Autónoma de México, luego de muchas vicisitudes, logra que su Consejo Universitario apruebe la carrera, con el nombre de licenciado en administración de empresas; tiempo después, durante los años setenta, modifica el nombre de la carrera dejándola simplemente como licenciado en administración, aduciendo que el apellido de empresas va en demérito de la universalidad de la carrera. No es sino a finales de la década de los 70 cuando la Universidad Pedagógica Nacional incorpora a su oferta académica esta carrera bajo su nombre original de Licenciado en Administración Educativa, el cual conserva a la fecha.

Con el crecimiento que tuvo la educación superior durante la década de los 80', aunado a la expansión demográfica, las licenciaturas en administración de empresas tuvieron un auge causado por varios motivos, entre otros por los mitos de que la nueva profesión representaba el futuro, el triunfo y las riquezas. Pronto, estudiar administración se convirtió en una moda y en un seguro boleto a la clase media. Lo mismo ocurre hoy con otras carreras, especialmente con las de ciencias y técnicas de la comunicación. Para finales de los años ochenta, la matrícula de estudiantes inscritos en administración ascendía a unos 55,000 alumnos; en los noventa la cifra se duplica y se prevé

que para los primeros años del siglo XXI empiece a descender gradualmente ante la presencia de nuevas opciones profesionales.

En esta parte, hablaremos de asuntos interesantes para los estudiantes de la licenciatura en administración educativa. Serán los siguientes: a) la naturaleza profesional de la administración, b) la práctica administrativa, c) las diferencias entre acto administrativo y actos de administración y d) las habilidades que los administradores deben desarrollar para hacer bien su trabajo.

Una profesión es, ante todo, una plataforma de quehaceres definidos en torno a un servicio ofrecido a la sociedad y el cual es tipificado y reconocido como un rol de significativo valor.

Algunas profesiones confieren más estatus y prestigio que otras, ya por su tradición o ya por su presencia y arraigo social, adicionalmente a las profesiones están los títulos, que en México confieren a sus poseedores una suerte de nobleza. Igual, hay títulos de más abolengo que otros. En México, ser profesor es menos valorado que ser doctor, ingeniero o licenciado. En nuestro país, los doctores son los médicos, en Cuba y Argentina son los abogados, especialmente los jueces; en Europa, el título de profesor es de mayor jerarquía y estatus que en Latinoamérica. La condición de maestro en nuestro país se da lo mismo a los músicos de marimba que a los grandes directores de orquesta, o incluso a los albañiles experimentados. Los mecánicos también son maestros. Muchos ejerceedores de oficios suelen ser llamados maestros. Veamos con mayor detalle el asunto.

Primero. Un doctor es una persona que por sus estudios ha adquirido la condición de docto, es decir, de sabio, de erudito. Actualmente, un doctor es alguien que hizo estudios de doctorado y que ha obtenido el grado académico

de doctor mediante la presentación y sustentación de una tesis. El doctorado es hoy en día una concesión universitaria y académica.

Segundo. Un maestro es una persona que por sus estudios, habilidades y destrezas ha adquirido en su quehacer cierto nivel de maestría, que ciertamente le coloca como líder en su oficio o disciplina. Hoy, la maestría es un grado, al igual que el doctorado, el cual se adquiere con estudios posteriores a la licenciatura y con la presentación y sustentación de una tesis.

Tercero. Un profesor es alguien que profesa una actividad o servicio a la comunidad. Profesar es ejercer una ciencia, un arte, un oficio. Es cultivar una inclinación, un sentimiento o una creencia. Se profesa una doctrina o principios cuando uno se adhiere a ellos. En consecuencia, un profesor es alguien que enseña o ejerce una ciencia o un arte.

Cuarto. Un profesional es quien pertenece a una profesión, a un magisterio de ciencias o artes. Es una persona que hace hábito o profesión de alguna cosa. Sin embargo, más allá del diccionario, la palabra profesional apela a significados más amplios y se usa lo mismo para señalar a una persona que, hace su trabajo escrupulosamente y a la perfección, que no comete errores, lo hace rápido y limpiamente, no deja huellas. Este es el caso de un ladrón, de un secuestrador o de un artesano alfarero, un herrero, un mecánico, etc.

Que es muy responsable y que no se permite dejar de cumplir. Un artista que aún con la lluvia sale al escenario a cantar.

Realiza su oficio o empleo como un *modus vivendi*, es decir, que de eso vive, que no lo hace por hobby, que no es amateur. Un deportista profesional, por ejemplo.

Por último, un profesional también es una persona que realizó estudios, que es un profesionista y obtuvo un título profesional.

Quinto: Un licenciado es alguien que posee licencia, concesión, facultad para hacer algo, para desempeñar un oficio, un arte, una ciencia o magisterio, la licencia pudo adquirirla por la acreditación y/o por la demostración de sus saberes, o bien por la realización de un trámite.

Empero, lo que en realidad importa no son los títulos ni los grados, sino la función que se realiza y el servicio que se ofrece. Si alguien es médico es por lo que sabe y por lo que hace, no por el título de licenciado o de doctor, que en México es tradicional para los médicos, sin que realmente lo sean. Hay una pregunta capital: ¿Quiénes son los profesionales de la administración?

En efecto, ¿Quiénes son los profesionales de la administración? ¿Los que estudiaron la disciplina? ¿Los que se dedican a la administración de modo profesional? ¿Los que son muy responsables y perfeccionistas? ¿Los que hacen limpio su trabajo? ¿Quiénes son?

No es fácil tipificar el rol de la profesión administrativa, tampoco es fácil aislar lo que un administrador profesional hace y diferenciarlo de lo que hace o podría hacer un contador o un ingeniero en funciones directivas. ¿Qué sucede con un médico que hizo un posgrado en administración, por ejemplo una maestría? ¿Qué sucede con un ingeniero químico que se doctoró en alta dirección empresarial? ¿Son o no son administradores? Si lo son, ¿qué es lo que les da ese estatus? ¿El título, los saberes o las funciones que realiza? ¿O todo junto? ¿Qué es lo que hace administrador a una persona? ¿Quién es un Licenciado en Administración Educativa).

Theodore Levitt el gran teórico de la administración de la Universidad de Harvard, refuta la existencia del administrador profesional en los siguientes

términos: ¹² “ ... porque mientras un abogado o un médico son considerados profesionales porque pasaron pruebas de conocimientos en sus profesiones, no ocurre lo mismo con el administrador, cuyo conocimiento es apenas uno de los múltiples aspectos en la evaluación de su capacitación profesional”.

En este sentido “el administrador es, además, evaluado por sus actitudes y acciones, por su personalidad y filosofía de trabajo...” ¹³

Aunque el ejecutivo tenga profundos conocimientos de administración y presente un envidiable curriculum profesional, él no es juzgado por lo que sabe con respecto a las funciones que ejerce en su especialidad, pero sí por la forma como ejecuta su trabajo y los resultados que consigue de acuerdo con los recursos disponibles.

Tenemos entonces dos problemas, uno de definición y otro de tipificación, es de definición porque tenemos finalmente que deslindar lo que le pertenece a la profesión administrativa como algo propio y distinto de las demás profesiones, de modo que no haya áreas o zonas comunes, que sean compartidas por otras profesiones. Es de tipificación porque aún la profesión administrativa no está suficiente, general y ampliamente reconocida como algo distinto de lo que hacen otras profesiones. Para nuestra poca fortuna, la gente aún se sigue preguntando ¿qué hacen los licenciados en administración educativa? ¿Por qué contratar un licenciado en administración educativa?¹⁴

¹² Citado por Chiavenato Idalberto. “**Introducción a la Teoría General de la Administración.**” Mc Graw Hill., México, 1998, en la administración científica.

¹³ Lemus Luis Arturo. “**Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas.**” KAPELUSZ, Argentina, 1975. “...la personalidad del director, las responsabilidades del director en los objetivos de la educación.”

¹⁴ El estudio de la administración de la educación es nuevo, pero no podemos decir lo mismo de su práctica por lo general, los administradores de la educación han sido formados en el trabajo mismo. Ello ha permitido, recrear las técnicas y procedimientos que tradicionalmente se siguen en la administración, aplicándolos de modo directo a los procesos educativos.

Sabemos de nuestra parte, que lo anterior puede sonar a blasfemia, sobre todo porque lo dice un Administrador Educativo, pero fuera del discurso justificador de nuestra profesión al interior de las universidades, la realidad muestra lo contrario. Nos falta definición y tipificación. Claro, los economistas y los sociólogos tienen problemas mayores en este sentido.

Volvamos al asunto central: ¿Qué hace un administrador? Cuando afirmamos, líneas arriba, de la administración como actividad, establecimos que ésta existe desde que el hombre necesitó vivir en sociedad. La praxis administrativa es una práctica social porque involucra grupos humanos de trabajo, la mayor parte de las veces. Lo que tenemos ahora que precisar es cuáles son los contenidos de esa práctica administrativa de la que venimos hablando.

La práctica administrativa.

Hay tres funciones, actividades o tareas que distinguen el trabajo de los administradores, no importa en qué sentido se considere su carácter profesional. Se trata de funciones que tienen que darse juntas, simultáneamente, porque una depende de la otra de modo circular. Si una de ellas no está presente, entonces el trabajo no es básicamente administrativo en el sentido gerencial o directivo, aunque puede serlo en el sentido de trabajo de oficina, es decir, de escritorio.

Las funciones son las siguientes.

1. Los administradores están donde están, no importa el nivel organizacional precisamente para tomar decisiones.

2. Están donde están para coordinar recursos, humanos, técnicos, materiales, financieros, informáticos, culturales, científicos, tecnológicos, etc.

3. Están donde están para obtener resultados, y obtenerlos de modo eficiente, no nada más de modo eficaz.

Como puede observarse, la segunda función define el trabajo administrativo como un trabajo que se hace con los demás, es decir, por medio y a través de las personas. Por lo tanto, el trabajo administrativo es grupal, más correctamente: se da en el ámbito de las organizaciones. Para precisar esta idea, acudiremos a la distinción entre dos conceptos: El acto administrativo y el acto de administración.

El acto administrativo, es aquel que ocurre de modo personal, recae en cada uno de nosotros como consecuencia de aplicar, consciente o inconscientemente, las etapas del proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar, todos los días, nosotros pensamos, qué vamos a hacer durante la jornada, qué actividades pendientes debemos realizar, a qué hora debemos empezar o terminar, en función de otros compromisos o actividades, qué ropa nos pondremos, según el cálculo que hagamos del clima, que recursos usaremos. Es decir, planeamos, nos organizamos, nos autodirigimos y también nos checamos a nosotros mismos para ver si logramos o no las cosas.

Al ingresar a la Universidad, la mayoría de nosotros sabemos, qué es lo que queremos lograr y bajo qué requisitos o condiciones lo lograremos. Nos hemos puesto de antemano ciertos objetivos y metas y para lograrlos, es evidente que nos hemos impuesto estrategias o modos de conseguirlos. Todos estos actos son actos administrativos porque son personales, nosotros los hacemos y sus efectos inciden directamente en nuestras propias vidas y personas y en tanto tales, no trascienden a terceras personas, es decir, son intrascendentes, lo que no significa que no sean importantes. Si son actos que no trascienden entonces son inmanentes.

Aún en la oficina, el trabajo de organizarnos en nuestro desempeño personal, en las tareas que tenemos que realizar o en el trabajo que tenemos que sacar, se da este fenómeno: se trata de actos administrativos y no de actos de administración. Veamos qué son éstos.

Los actos de administración.¹⁵

Los actos de administración, por el contrario, son trascendentes, es decir, no se quedan en uno mismo, sino que afectan o impactan en terceras personas, personas que en ambientes de trabajo organizacional siempre son los subordinados, los demás miembros del equipo de trabajo, los componentes de un departamento, de una unidad o de la organización en general, es decir, el personal de la organización. En consecuencia, se planea, se organiza, se dirige y se controla no solamente lo que uno hace, sino esencialmente lo que hacen los demás.

Los actos de administración son los que definen el verdadero trabajo del dirigente, la esencia del quehacer de los administradores. Los administradores trabajan con gente, toman decisiones, coordinan recursos y obtienen resultados eficientes; todo este trabajo tiene que hacerse con los demás, es decir, con el grupo, con la organización. Un director, un jefe, un coordinador, un presidente de comité, el responsable de un área de trabajo, como quiera que se llame el cargo del administrador, cualquiera que sea su nivel en la estructura, si toma decisiones, si coordina recursos y obtiene resultados,

¹⁵ Uno de los recursos instrumentales necesarios para ampliar el acervo de conocimiento en la administración es el que nos proporciona la observación de la realidad concreta. Si los fenómenos administrativos son solo modalidades de algunos procesos sociales, o si son aspectos particulares de los mismos, eso significa que tienen atributos que los identifican como miembros de una clase de fenómenos, lo cual no significa que sean solamente eso, en realidad son fenómenos de diversas clases, según la perspectiva que utilicemos para estudiarlos. Lo más obvio es que, además de administrativos, sean políticos y económicos, como lo son igualmente culturales normativos y de comportamiento, si por otra parte se refieren a la educación serán igualmente educativo en varios aspectos.

entonces es un administrador y su quehacer es el de realizar actos de administración. Si lo hace bien o no, eso es otra cosa. La calidad con la que se realizan los actos de administración es decir, la administración misma, depende de su preparación académica y profesional y también de su actitud personal hacia el trabajo. Sin embargo, para que el administrador pueda ejecutar eficaz y eficientemente su quehacer requiere, cuando menos, poseer y expresar tres habilidades básicas.¹⁶

Las competencias o habilidades para el trabajo de un administrador educativo: Se dice que es administrador quien administra, no tanto quien sabe administración. Por eso, la actividad administrativa, sobre la que se ha construido la teoría, que los administradores profesionales deben comprender supone la posesión de las siguientes habilidades, las cuales son condiciones necesarias, a veces no suficientes, para realizar el trabajo de un administrador educativo:

Habilidad técnica, la cual consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para el eficaz desempeño del quehacer administrativo en la educación. El estudio de una carrera proporciona esta habilidad, pero siempre serán necesarias, adicionalmente, la madurez y la experiencia que el tiempo da.

Habilidad humana, que no es otra que la capacidad para discernir y trabajar con personas, comprender sus conductas y sus actitudes, sus motivaciones, sus

¹⁶ Con base en lo anterior, el administrador educativo debe considerarse como un agente de cambio, del cambio deseado y esperado. Del cambio que conserva sin destruir y cuida sin excluir lo vital de la sociedad. Su tarea como profesional radica en reformar y modernizar más que romper lo existente, pero reformar y modernizar le exigen además de su preparación óptima, imaginación y sentido histórico de lo que es la sociedad con la fuerza de la educación y qué futuro le espera cuando con cálculo y eficacia, propone y ejecuta, programas educativos. Para el administrador educativo, el desarrollo de la sociedad significa impulsar sus fuerzas productivas(sus habitantes) hacia la incorporación útil en el conjunto del sistema económico estimulando a la vez, el indispensable cultivo moral e intelectual.

conflictos y sus anhelos. Esta capacidad le proporciona a los administradores educativos el potencial de liderazgo, tan necesario para poder obtener resultados por medio y a través de las personas.

Habilidad conceptual, que consiste en la destreza para comprender la complejidad de la organización como tal, más aún en la educación pues tratara con docentes tan profesionales como él, así como para facilitar el ajuste de su propia personalidad a la cultura de la organización. Esta habilidad permite que se identifiquen con las metas y las necesidades de su grupo inmediato de trabajo.

La mezcla o combinación de estas habilidades no siempre es la misma para todos los administradores, en todas las organizaciones y en todos los niveles organizacionales en los que se desempeñen.

En los niveles operativos tal vez sea más necesaria una habilidad técnica que una habilidad humana; en un nivel de alta dirección, es posible que la habilidad conceptual predomine sobre las otras.

Empero, ello no significa que solo una o dos habilidades sean necesarias. Lo son las tres.

Para continuar con el trabajo se intentara proponer una relación sobre la importancia que tienen las personas dentro de la administración educativa, dado que es, con seres humanos, con los que directamente se trabajará en el área profesional y para la mejor comprensión de la función social del administrador educativo, es importante determinar la forma en que el individuo se comporta dentro del conjunto, ya que la colectividad presenta fenómenos que no pueden explicarse por el simple comportamiento individual, se sabe que dentro de la colectividad el individuo puede actuar formando parte de un grupo o de una masa, pero su comportamiento difiere de uno a otro caso. el grupo o la masa en los que participa son como campos de fuerzas que obligan a cambiar el comportamiento de sus integrantes y donde cada uno siempre estará bajo la influencia de los demás, ya sea corporal o psíquicamente. Puede decirse, así, que el sujeto es el producto de infinitos contactos sociales y que sus relaciones están determinadas por las motivaciones dominantes. El conocimiento, acerca del comportamiento humano, es la mas importante, que como competencia el administrador educativo tendrá de manera inmediata que desarrollar para lograr el favor de las personas, a favor de la organización, de la armonía necesaria, para que la convivencia, el trabajo, y virtudes de los involucrados dentro de su organización, lo lleven al logro de sus objetivos.

A continuación se intentara abordar el tema de el enfoque humano dentro de las organizaciones, para después relacionarlo con la Administración Educativa.

CAPITULO II

EL ENFOQUE HUMANO, EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

2.1. El origen del enfoque humano.

El administrador, cualquiera que sea su posición jerárquica en una organización, es alguien que se ocupa de obtener resultados, tomar decisiones y coordinar recursos. Los ejecutivos trabajan con recursos diversos tales como los materiales y económicos, financieros, tecnológicos, informáticos, información y conocimientos, entre otros. Todos estos recursos, sin embargo, son creados por el hombre, de donde se deduce que el recurso humano es el más importante en toda organización. Las organizaciones son esencialmente gente, gente con recursos propios tales como las actitudes, iniciativas, talentos, motivaciones, anhelos, lealtades, entre otros valiosos atributos que constituyen el capital humano de toda organización. En especial las organizaciones encargadas de la educación y de su administración en donde lo más importante es el ser humano.

El trabajo de los administradores es un quehacer esencialmente humano, tanto por su naturaleza como por sus fines. Por su naturaleza porque es realizado por el hombre y entre los hombres; por sus fines porque impacta desde luego en la condición humana. Administrar es una acción cuyo agente activo y pasivo es el hombre mismo; es una tarea cuyo sujeto y objeto es el hombre en colectivo, en grupo.

La clásica definición que reza que "administrar es obtener resultados por medio y a través de las personas", sintetiza, en pocas palabras, la razón de que

la literatura administrativa después de Taylor y de Fayol, se haya ocupado tanto y tan profundamente del factor humano en la organización.¹⁷

Hoy en día, se sabe que poco más del 85% por ciento de los problemas en una empresa moderna, se deben directa o indirectamente a las personas, es decir, tienen que ver con problemas humanos. Conflictos surgidos por la ausencia de motivación y de liderazgo, de comprensión y de apoyo, de estilos directivos que anulan la iniciativa, la creatividad y la natural expresión de los talentos de la gente y que no hacen sino provocar insondables estados de frustración, que a su vez generan conductas agresivas y evasivas, que en mucho afectan la orientación al trabajo, a la eficiencia y a la productividad.

En México, nuestros problemas de corrupción, mal gobierno, ineficiencia, holgazanería, improductividad, apatía y derrotismo, ausencia de valores, de educación, violencia, crimen, agresividad, influyentismo, prepotencia, importamadrismo, entre otros, además de ser problemas de educación, son provocados por fallas humanas. Fallas que se originan en lo más recóndito del alma y de la psique del hombre.¹⁸

Puesto que la materia prima de la administración es el hombre, resulta claro que la teoría administrativa desarrollada en torno al factor humano, viene a complementar las aportaciones teóricas elaboradas alrededor del trabajo y de la estructura. Así, con la denominada Escuela del Comportamiento Humano, se

¹⁷ “...como país, los Estados Unidos, por ejemplo, ha desarrollado una noción del valor que tiene la tecnología y su enfoque científico, pero se ha olvidado del valor que posee el ser humano. El gobierno gasta cientos de millones de dólares a la investigación de nuevas tecnologías, en todos los campos de la ciencia, .Sin embargo casi no se asignan fondos que ayuden a comprender mejor como se debe tratar y organizar a los individuos en el trabajo ; y esto es precisamente lo que hay que aprender estudiando a las corporaciones del tipo japonés por ejemplo en donde se da una administración del tipo Z, en las que se le da prioridad al trabajo bajo el signo de confianza al individuo, que quizás es llevado al extremo.”En William Ouchi, **“Teoría Z Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés.”** Fondo Educativo Interamericano, México 1999, pp. 13,17.

¹⁸ En relación con el humanismo en el campo de las organizaciones y de la administración, ver ,Velásquez Mastreta, Gustavo, **“Humanismo en la Administración.”** FCA, UNAM, ECASA, México, 1994.

forma el triángulo básico que fundamenta al pensamiento administrativo moderno.

Los primeros conductistas surgieron para dotar a la administración de una alternativa que viniera a enriquecer el planteamiento original de la administración científica y de la teoría clásica. Varios teóricos iniciales destacan en este esfuerzo. El psicólogo Hugo Münsterberg, la doctora Lillian Gilbreth, la trabajadora social Mary Parker Follet¹⁹ y George Elton Mayo, entre muchos más, quien con sus estudios en Hawthorne, vino a evidenciar empíricamente hechos nunca antes reconocidos en el ámbito de la administración de empresas, son sin lugar a dudas, la puerta de entrada al mundo de la conducta y de las relaciones humanas, desde la perspectiva de la psicología y las ciencias sociales.

El enfoque humanista provocó una verdadera revolución conceptual y actitudinal en la administración. En el campo conceptual, revolucionó los enunciados y los principios básicos en que se apoyaba el management que buscaba la eficiencia por la vía del trabajo en la línea de producción y por la vía de la estructura. En el campo actitudinal, el humanismo transformó la forma en cómo se concebía al hombre y su trabajo, y por lo mismo, modificó los procesos de conducta directiva del superior hacia sus subordinados. El énfasis en las personas creó un nuevo paradigma que sentó sus bases, en los Estados Unidos, hacia los años treinta, pero que se empezó a formar desde los estudios iniciales de Münsterberg en 1913. En el resto de los países, hubo que esperar el paso de

¹⁹ Mari Parker Follet tiene, en realidad, un doble papel en la Teoría Administrativa, ya que destaca como estudiosa de los procesos de coordinación, cargados por el lado de la organización pero también son abundantes entradas en el aspecto humano de la dirección, en especial cuando aborde el problema de la autoridad ejercida desde la perspectiva de la motivación

la Segunda Guerra Mundial para dar paso al enfoque administrativo que nos ocupa.

El enfoque humanista fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, de manera muy especial de la psicología, y de modo particular de la psicología del trabajo, también llamada psicología industrial. La psicología industrial nace orientada hacia dos aspectos básicos, aspectos que también marcaron dos etapas de su desarrollo:

a) El análisis del trabajo desde la perspectiva de la adaptación del trabajador a éste, ya no desde el punto de vista del eficientismo ingenieril. El objetivo inicial de la psicología industrial era la mera verificación de las características humanas requeridas para el desempeño de un puesto determinado para, a partir de ahí, establecer los mejores métodos de selección científica del trabajador adecuado al puesto estudiado. La selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y capacitación para el trabajo, la fisiología del trabajo, el estudio de los accidentes y la fatiga humana, son los tópicos clásicos de la psicología industrial en esta etapa de su desarrollo.

b) La segunda etapa invierte la lógica de la primera: se trata ahora de adaptar, el trabajo al trabajador. Aquí se destacan los factores personales y sociales implícitos en el trabajo. Los temas dominantes son ahora el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el análisis de la motivación y los incentivos, el examen de los procesos de comunicación y de las relaciones humanas dentro de la organización.

Los hallazgos de la psicología industrial cuestionaron fuertemente los enunciados de la administración científica y de la teoría clásica y contribuyeron

a crear la nueva mentalidad, el novedoso paradigma del humanismo en la administración.

El enfoque humano en la administración centrado en las personas y en su conducta, tuvo y de hecho tiene, una enorme literatura representada por la más amplia gama de autores formados en las ciencias sociales. Ensayistas como Morris Viteles (*The Science of Work*), Kurt Lewin (*A Dynamic Theory of Personality*), Wilfrido Pareto (*The Mind and Society*), Hugo Münsterberg (*Psychology and Industrial Efficiency*), George Elton Mayo (*The Social Problems of an Industrial Civilization*), Abraham Maslow (*Motivation and Personality*), Chris Argyris (*Personality and Organization*), Fredrick Herzberg (*The Motivation to Work*), Douglas McGregor (*The Human Side of Enterprise and The Professional Manager*), Rensis Likert (*The Human Organization: Its Management and Value*), entre otros, no son sino una pequeña muestra del gran entusiasmo que el enfoque humanista desató en la teoría administrativa.

Veamos a continuación las aportaciones de algunos de ellos.

Hugo Münsterberg. (1836-1916), de origen alemán, fue un destacado médico que obtuvo tiempo después su doctorado en psicología. En 1892, establecido en Harvard, funda un laboratorio de psicología y desde luego empieza a buscar aplicaciones prácticas para la psicología del trabajo. Sus hallazgos le llevan a publicar su libro *Psychology and Industrial Efficiency* (1913), en la que sostiene que los psicólogos podrían ayudar a la industria en tres formas científicas básicas. Los profesionales de la psicología pueden estudiar procesos de trabajo y encontrar maneras de identificar individuos que mejor se adapten a tareas específicas. Así, previo estudio de los contenidos de los puestos, la administración estaría en mejores condiciones de identificar los patrones o perfiles ideales que los candidatos a ocupar dichos cargos deberían tener. En

consecuencia, la selección de personal, la capacitación y muchas otras importantes decisiones en el campo de la administración del recurso humano, podrían contribuir a mejorar la estabilidad, la motivación y la eficiencia laboral.

La segunda manera científica en que la psicología puede ayudar a la industria consiste en identificar las óptimas condiciones psicológicas bajo las cuales las personas podrían desempeñarse con mayor eficiencia. Tales condiciones psicológicas son tanto de naturaleza interna como externa. El ambiente físico y social de trabajo contribuye a construir la atmósfera psicológica y emocional que hace que los trabajadores se comporten mejor. Por último, Münsterberg sostiene que la elaboración de estrategias capaces de influir en los empleados de modo que sus intereses personales coincidan adecuadamente con los de la empresa, se facilitaría gracias a los esfuerzos de la psicología.

En su obra, Münsterberg hace gala de referencias empíricas y de ejemplos de aplicaciones que despertaron el entusiasmo y la imaginación de cuantos le leyeron. De hecho, hay quienes sostienen que es él el fundador de la psicología industrial, es decir, al estudio del comportamiento humano en los ambientes de trabajo.²⁰

Lillian Moller Gilbret,(1878-1972),fue también una entusiasta contribuyente del enfoque humanista en la administración. Esposa de Frank Gilbreth, el destacado tratadista del enfoque científico tayloriano, no tardó en darse cuenta de lo limitado que era pensar la gestión de empresas en el nivel de las líneas de producción. Para Lillian Moller, los procesos del trabajo rutinario y mecanizado de las fábricas, eran una grave fuente de conflictos humanos que indudablemente impactaban en varios frentes: la motivación, la moral, las

²⁰ Ver J. Rachman.” **Introducción a los negocios, enfoque Mexicano.**”, Mc Graw Hill , octava edición, México 1996, pp.43-44.

relaciones humanas interpersonales, el rendimiento, la fatiga, etc. Mujer de costumbres conservadoras, adherida a una ética luterana de trabajo, tuvo que encargarse de los 12 hijos, de entre los 2 y los 19 años de edad, luego de la repentina muerte de Frank. Temerosa de que sus hallazgos carecieran de credibilidad por ser mujer, hace publicar su tesis doctoral en psicología bajo el nombre de L.M. Gilbreth, ocultando así su nombre Lillian. La tesis, publicada con el título de *Psychology of Management* (1914), fue una de las primeras obras que aplicaron la psicología a las relaciones laborales en los ámbitos industriales. Con Lillian Moller, la administración se define más propiamente como ciencia; con la investigación de Elton Mayo, el rigor experimental, con todo y sus deficiencias de diseño, penetra de lleno en la disciplina administrativa y contribuye aún más a otorgarle el carácter de científicidad que Taylor quiso imprimirle. Lillian, a lo largo de sus 94 años de vida, dejó una huella indeleble en la teoría de la administración.

George Elton Mayo y sus estudios en Hawthorne, los estudios de la planta Hawthorne, de la Western General Electric Company de Chicago, una empresa subsidiaria de AT&T, fueron realizados durante el periodo comprendido entre fines de 1920 y principios de 1930. La Western Electric fabrica equipos y componentes telefónicos y en la época en la que se realizaron los estudios, practicaba una política de personal bastante flexible y muy orientada al bienestar de los trabajadores: buenas condiciones de trabajo, buenos salarios y plan de incentivos, comedor en la empresa, entre otros servicios al personal. Las dos primeras fases del estudio se diseñaron para observar mujeres operarias; la tercera fue con varones. Los resultados y los importantes hallazgos de esta experiencia científica crearon el enfoque de las relaciones humanas en la administración, es decir, un enfoque conductista centrado en la

persona, en el trabajador, y que también es reconocido en la literatura administrativa con el nombre de humanorrelacionismo. La experiencia de Hawthorne fue coordinada por el científico australiano George Elton Mayo, profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School Business Administration.

La teoría de las relaciones humanas requiere del relato de los estudios de Hawthorne para poder comprenderla cabalmente. A manera informativa, hay que decir que los referidos estudios, cuando se iniciaron, únicamente buscaban una mayor eficiencia en el trabajo, mejorando algunas herramientas y haciendo cambios en la iluminación.

La General Electric Company deseaba vender más focos y motivada por esto estaba deseosa de realizar investigaciones tendientes a averiguar la relación entre la iluminación y la productividad. Lo que la empresa quería era, ante todo, conocer mejor a sus trabajadores, más que aumentar la producción. Es así como la empresa decide promover una investigación compuesta por tres fases, cada una con un grupo de estudios. Es conveniente señalar que la empresa mantenía un departamento de montaje de redes de teléfono, integrado por mujeres jóvenes que ejecutaban tareas simples y rutinarias, y que dependían enormemente de su rapidez. A continuación describimos cada uno de ellos.

Primer grupo de estudios.- este primer grupo fue denominado estudios de iluminación y se llevó a cabo entre 1924 y 1927 bajo la coordinación de varios ingenieros. Lo se buscaba era observar el efecto de la iluminación en la productividad de los operarios en la línea de montaje. El experimento se diseñó con dos grupos de observación: uno experimental y otro de observación.

En el grupo experimental se manipuló la iluminación reduciéndola durante períodos sucesivos. En el grupo de control, contra el cual se comparaban los

efectos y que trabajaba en una zona separada, la iluminación se mantuvo a niveles fijos. El objetivo era medir el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los operarios.

En ambos grupos el desempeño se elevaba en forma constante, a pesar de que la iluminación en el grupo experimental se hizo tan reducida que los trabajadores se quejaron de que apenas podían ver. Fue así, que bajo este mínimo nivel de iluminación, el desempeño de este grupo inició una reducción sensible. Ante esta evidencia empírica, los investigadores concluyeron que ante variaciones normales de iluminación, la escasísima luz fue un caso extremo y fuera de normalidad, la productividad no variaba en la misma proporción. Por lo tanto, les pareció obvio que en ambos grupos, el experimental y el de control habían influido otros factores no identificados, o cuando menos distintos a la iluminación.

Tales factores eran de índole psicológica, pues los operarios reaccionaban a la experiencia de acuerdo a sus suposiciones personales; es decir, ellos se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y viceversa. Este hecho se comprobó cambiando lámparas por otras de igual intensidad, pero haciéndoles creer que eran de mayor fuerza. Así, se pudo verificar la existencia de un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz sobre la cual las operarias suponían que trabajaban. Bajo estas condiciones se pudo comprobar lo siguiente: el factor psicológico es preponderante al factor fisiológico.

Así, el proyecto se desechó al reconocer la existencia del factor psicológico, el cual se pretendió eliminar por considerarlo inoportuno. Se hizo la observación de que probablemente ambos grupos habían estado en contacto,

aún cuando estaban distantes uno de otro, y que ello habría propiciado la mutua competencia.

Segundo grupo de estudios.- en abril de 1927, se llevó a cabo la segunda fase, motivada por los intrigantes resultados de la primera y duró hasta 1933, el estudio más famoso fue el que se realizó con 6 mujeres, ni novatas ni expertas e integrantes del grupo experimental o de observación; estas operarias estaban dedicadas a ensamblar componentes eléctricos en un cuarto separado del resto del departamento, donde se encontraba el grupo de control. La separación era una pared de madera. Tanto el equipo como la mesa de trabajo eran idénticos.

El indicador más fácilmente mensurable era el nivel de producción, y por ello pasó a ser el parámetro de comparación entre el grupo experimental y el grupo de control. El experimental estaba sujeto a cambios en las condiciones de trabajo, el de control no, trabajaba siempre bajo las mismas condiciones. La investigación sobre el grupo experimental se dividió en 12 periodos experimentales para poder averiguar así cuáles eran las condiciones más satisfactorias de rendimiento.

Previamente al inicio formal del experimento, los investigadores previeron las posibles reacciones negativas del personal participante en él. Intentando reducir las probables resistencias, los investigadores modificaron el estilo usual de supervisión de modo que no existiera un supervisor oficial de la empresa. La idea era que los trabajadores se desempeñaran bajo la observación de los propios investigadores. Adicionalmente, se otorgaron privilegios especiales a los trabajadores, tales como abandonar sus puestos de trabajo sin permiso así como recibir atención personal de los experimentadores e inclusive de los propios funcionarios de la empresa.

La segunda fase del estudio buscaba explorar la mejor combinación de periodos de trabajo y de descanso; no obstante, también se modificaron otros factores, a veces de modo simultáneo, tales como la paga, la duración de la jornada laboral, el plan de incentivos, entre otros. Luego de las observaciones y del registro de las evidencias empíricas, los experimentadores se dieron cuenta que la productividad de los obreros se incrementó a lo largo del estudio, sin importar la manera en cómo se manipularon los diversos factores, las variables. Los comentarios acerca de este resultado fueron los siguientes:

1. Investigadores de la Universidad de Harvard, que participaban como evaluadores del experimento, concluyeron que la productividad se elevó debido a la modificación en la forma en que se llevó a cabo la supervisión.

También se consideró que los cambios físicos como el plan de incentivos, las comidas, la jornada de trabajo, la paga, etc., no tuvo un impacto decisivo en los resultados.²¹

2. Puesto que los investigadores decidieron de antemano modificar la forma de la supervisión, ésta no se consideró una variable intrínseca al modelo experimental, es decir, no formó parte de la manipulación del estudio y por lo tanto no pudo afectar objetivamente los resultados, el incremento de la productividad. Así, la supervisión no tuvo un efecto comparativo que permitiera observar su impacto en las variaciones de la productividad y los otros factores aludidos no tuvieron una incidencia directa.

²¹ “El incremento en la productividad no provendrá de un mayor empeño en el trabajo. La mayoría de los empleados ponen todo de su parte, y muchos se empeñan quizás demasiado, por tratar de mejorar su posición dentro de la organización. La productividad, se considera, es un problema de organización social, o en términos de negocios, de organización administrativa. La productividad es un problema que se puede resolver de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles.”...William Ouchi, “**Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés**”. Comenta en “Porque es necesario aprender.”Fondo Educativo Interamericano, México, 1999, pp.13

3. Paralelamente a estas conclusiones, los investigadores observaron y tipificaron lo que después de un tiempo se conoció como el efecto Hawthorne, el cual se definió como la posibilidad de que los individuos que se separan para un estudio puedan mejorar su desempeño simplemente por la atención adicional que reciben de los investigadores, y no debido a cualquier factor específico que se probara en el estudio. Posteriormente se dijo que este efecto es simplista y defectuoso.

Tercer conjunto de estudios.- el tercer experimento, realizado entre 1931 y 1932, se diseñó sobre la base de los resultados del segundo. El objeto observado fue el trabajo realizado en el cuarto de bancos de cableado. El estudio del grupo de trabajadores condujo al conocimiento de las relaciones sociales informales dentro de los grupos y las normas de grupo para limitar la producción cuando hacerlo parece ventajoso para el grupo en cuestión. Preocupados los investigadores por la diferencia de actitudes observadas entre los grupos experimentales y de control, fueron abandonando poco a poco su interés en las variables físicas, y gradualmente enfatizaron su atención en las variables psicológicas y en las relaciones humanas en el trabajo.

La novedad en esta tercera fase del experimento de Hawthorne fue la introducción de entrevistas no dirigidas como método de investigación. Así, los investigadores supieron lo que pensaban los trabajadores y éstos pudieron también expresar ampliamente sus opiniones y liberar sus propias tensiones.

Cuarta fase: Hacia la teoría de las relaciones humanas

Para esta etapa, que duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932, se seleccionó un grupo experimental de 9 operadores, 9 soldadores y 2 inspectores, todos de la línea de montaje de terminales para estaciones telefónicas. Todos ellos pasaron a trabajar a una sala especial equipada con

idénticas condiciones de trabajo que las del departamento. Había un entrevistador dentro de la sala y un entrevistador fuera de ésta. Esporádicamente, platicaba con los operarios. Se buscaba analizar la organización informal de los trabajadores y su relación con la estructura formal de organización.

Las conclusiones.

En su conjunto, las investigaciones coordinadas por Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, vinieron a comprobar las tesis de los psicólogos industriales (Münsterberg y Moller, entre otros), que sólo habían elaborado enunciados bajo suposiciones teóricas no comprobadas. Tales evidencias empíricas sustentadas dieron la pauta para definir los fundamentos del enfoque humano en la administración. La teoría de las relaciones humanas se encuentra sustentada en una investigación experimental cuyos resultados transformaron, para siempre, el paradigma clásico de la administración. He aquí las conclusiones derivadas del experimento en la versión de Chiavenato:

1. El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica de los empleados como afirmaban los partidarios del taylorismo y del fayolismo, sino por las normas sociales y por las expectativas que éstas involucran. Es la capacidad social del trabajador la que establece su nivel de competencia y de eficiencia y no su capacidad de ejecutar correctamente los movimientos preestablecidos.

2. El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo; los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.

3. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración de la organización; esas creencias y expectativas sean reales o

imaginarias, influyen no solamente en las actitudes, sino también en las normas y patrones de comportamiento que el grupo define como aceptables.

4. Las personas no son tanto motivadas por los incentivos salariales, sino por la necesidad de reconocimiento, de aprobación social y de participación en las actividades de los grupos sociales donde conviven. De ahí la transición del *homo economicus*, al hombre social.

5. Los aspectos formales de la organización no son tan importantes como los informales; es decir, la empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal, o sea, con los fines y estructura definidos por la empresa. Incluso, los grupos informales suelen estar en contraposición a la estructura formal.

6. Al participar los individuos activamente dentro de los grupos sociales que componen la empresa, resulta que las interrelaciones surgidas entre ellos son determinantes de su comportamiento laboral. Por lo tanto, las relaciones humanas, definidas como las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos.

7. La mayor especialización y división del trabajo no es la mejor forma de hacer las cosas, ya que la extrema especialización no hace necesariamente más eficiente a la organización. Es el contenido del cargo y la naturaleza del trabajo lo que verdaderamente incide en la alta moral del trabajador. Los trabajos monótonos, simples y repetitivos mortifican y afectan negativamente las actitudes de los trabajadores.

8. Son los elementos emocionales no planeados, y aún irracionales del comportamiento humano, los que pasan a ser especialmente importantes en casi

todos los planteamientos de la teoría de las relaciones humanas en el campo de la administración.

9. Finalmente, Elton Mayo sostiene que la civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y religiosos, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un local de comprensión y de seguridad emocional para las personas.

George Elton Mayo encuentra un grave conflicto en las sociedades contemporáneas: la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos personales de los empleados. De hecho, parecen ser los conflictos surgidos a partir de la lucha de clases sociales que Marx había ya adivinado y que le hacían pronosticar las sucesivas crisis del capitalismo. Sin embargo, Elton Mayo, consciente de estos peligros, afirmaba que los conflictos sociales debían ser evitados a toda costa a través de una administración humanizada, preventiva y profiláctica. Por lo tanto, las relaciones humanas y la cooperación constituyen la clave para evitar el conflicto social. Si el conflicto es una llaga para la sociedad, la cooperación es la garantía de su bienestar.

El siguiente cuadro, muestra comparativamente los enunciados básicos de la teoría clásica y las tesis de la teoría de las relaciones humanas.

* Teoría Clásica

**Teoría de las Relaciones Humanas

* Trata de la organización como una máquina

**Trata de la organización como grupo de personas

* Enfatiza las tareas y la tecnología

**Enfatiza las personas

* Se inspira en sistemas de ingeniería

- **Se inspira en sistemas de psicología
 - * Apoya la autoridad centralizada
 - **Delegación plena de autoridad
 - * Líneas claras de autoridad
 - **Autonomía del empleado
 - * Especialización y competencia técnica
 - **Confianza y apertura
 - * Acentuada división del trabajo
 - ** Énfasis en las interrelaciones personales, y la confianza en las personas.
- Confianza en las reglas y en los reglamentos
- **Dinámica grupal interpersonal.²²

La contraposición de ambos planteamientos expresa con claridad dos paradigmas totalmente opuestos; no obstante, los administradores profesionales deberán decidir, con base en su juicioso criterio, experiencia y circunstancia, los conceptos aplicables a la realidad de la organización en la que presten sus servicios.

2.2 El comportamiento humano en la organización.

Como se afirmó anteriormente, los estudios de Hawthorne, con todas sus deficiencias de diseño, construyeron una nueva concepción de lo que debería ser la administración y el trabajo de los administradores, también modificó el concepto que sobre la naturaleza humana se tenía en los enfoques anteriores. El hombre social aparece sintetizado en la figura de los trabajadores y empleados de la empresa: se trata de criaturas sociales complejas, con

²² Chiavenato, Idalberto. pp.122

sentimientos y afectos, deseos y necesidades que las motivan y cuya insatisfacción las frustra y que requieren de ciertos estilos de supervisión y liderazgo para potencializar sus recursos.

El aceptar la teoría de las relaciones humanas como paradigma emergente, implica acudir a las teorías del comportamiento humano para comprender los procesos de motivación, satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Los principales autores de la motivación y del comportamiento en el campo de la administración, son los siguientes:

Kurt Lewin, es autor de dos libros clásicos en psicología industrial, cuyos planteamientos han contribuido notablemente al desarrollo de la dirección de empresas. En 1935 publica su *Dynamic Theory of Personality* y en 1936 da a conocer sus *Principles of Topological Psychology*. En dichos textos, Lewin destaca el importante papel de la motivación en el comportamiento social de los individuos. La motivación del comportamiento es explicada por medio de la Teoría de Campo, que se basa en dos suposiciones esenciales:

El comportamiento humano es el resultado de la totalidad de los hechos existentes; es decir, es una función del contexto.

Tales hechos coexistentes en el contexto actúan como un campo dinámico, en el cual cada parte del campo depende de una interrelación con las otras partes.

Para Lewin, el comportamiento humano depende tanto del pasado, como del futuro del sujeto, pero también del campo dinámico actual. El campo dinámico no es sino el espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico, es, en suma, el espacio vital integral del sujeto. En Lewin, el comportamiento humano queda explicado en el siguiente modelo:

$$C = f(P,M)$$

De modo que el comportamiento (C) está en función de la interacción entre la persona (P) y su medio (M).

El ambiente psicológico es definido por Lewin como el ambiente tal como es percibido e interpretado por la persona y se encuentra relacionado con las actuales necesidades del individuo. Es posible que los objetos, personas o situaciones adquieran cierta valencia en el ambiente psicológico, positiva o negativa, determinando el campo dinámico de fuerzas psicológicas que actúan sobre el comportamiento del sujeto.

Aparte de la teoría de campo, Lewin propone su concepto de necesidades humanas básicas. La motivación se basa en detonadores fundamentales,- las necesidades, la teoría de las relaciones humanas identificó la existencia de ciertas necesidades humanas esenciales o básicas que muchas veces escapan al propio entendimiento y control humanos. Se trata de causas del comportamiento, llamadas en la psicología necesidades o motivos. Las necesidades o motivos son fuerzas conscientes o inconscientes que llevan al individuo a un determinado comportamiento. La motivación se refiere al "comportamiento que es causado por necesidades dentro del individuo y que es orientado en función de los objetivos que pueden satisfacer esas necesidades".²³

Las necesidades se van alternando y se presentan ya de modo aislado o ya de manera conjunta en un continuum sucesivo, de tal modo que satisfecha una necesidad, surge de inmediato otra en su lugar y así ininterrumpidamente. Las

²³ "...la interdependencia de las relaciones humanas...esta fuera de duda, que en razón de los requerimientos de la vida actual, todos estamos sujetos a los demás, en cierta forma, para desarrollar, nuestras propias actividades. Nadie puede resolver todos sus problemas o satisfacer todas sus necesidades con sus propios medios. Todos necesitamos de los demás en virtud de la diferencia de conocimientos, habilidades y posibilidades que cada quien tiene y esa interdependencia es la que nos obliga a buscar las formas de ayuda mutua que, bien ejercidas, dan lugar a la aparición y practica de buenas relaciones."Álvarez, Román Jesús A. "Las Relaciones Humanas." JUS., México 1998. pp.117-131.

necesidades o motivos le dan al comportamiento dirección y contenido. El ser humano, según Lewin, a lo largo de su vida, pasa por tres estadios o niveles de necesidades, según va creciendo y madurando. Así, el hombre transita de los niveles más bajos y simples de necesidad a los más elevados y complejos. Los tres niveles son los siguientes:

Necesidades fisiológicas, Necesidades psicológicas y Necesidades de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas.

También se denominan vitales o vegetativas y están relacionadas con la supervivencia del hombre. Son innatas e instintivas, están situadas en el nivel más bajo y no son propias del ser humano, pues también se causan el comportamiento de los animales. Exigen satisfacción periódica y cíclica. Ejemplos de ellas son: el hambre, la sed, el sueño, el abrigo y protección, la seguridad física contra los peligros, el anhelo de satisfacción sexual, entre otras. Las necesidades fisiológicas tienen la característica de poderse satisfacer por anticipado, aún sin actuar sobre el comportamiento humano. Por esa razón, intentar en la administración usarlas para motivar a las personas, además de inhumano y cruel, resulta inútil, salvo en situaciones extremas. No obstante, si el individuo deja de satisfacerlas eventualmente, seguramente observará conductas de alta intensidad.

Elton Mayo, con su experimento de Hawthorne, obtuvo suficiente evidencia empírica para demostrar que, en ambientes de trabajo dentro de la organización, cuando la empresa desarrolla políticas de atención al personal que atienden sus necesidades más elementales, éstas no influyen en el comportamiento de los mismos. Supo también Elton Mayo que, en ese momento,

las necesidades psicológicas pasaban a ocupar un papel preponderante en la motivación hacia la eficiencia y la productividad laborales.

Las necesidades psicológicas, son exclusivas del hombre; son adquiridas por aprendizaje durante el transcurso de la vida y representan el nivel más complejo de la estructura de las necesidades humanas. Asimismo, rara vez son satisfechas a plenitud y las personas nos hallamos perpetuamente en búsqueda de satisfactores más y más sofisticados.²⁴

Las principales necesidades psicológicas son las siguientes:

Necesidad de seguridad íntima. Es la que conduce al individuo a su autodefensa y hacia la búsqueda permanente de ajuste y tranquilidad personal, es el anhelo de seguridad, de protección contra los riesgos y el peligro, las amenazas físicas o laborales o de privación potencial de satisfactores.

Necesidad de participación. Es lo que hace que las personas anhelan sentirse parte de algo, de relacionarse humanamente con los demás, de participar conjuntamente con otras personas en alguna tarea o iniciativa. El comportamiento en grupo de los individuos y este es el caso del comportamiento del personal en las empresas, se explica por la presencia de estas necesidades de participación.

Por ejemplo, la aprobación social, el reconocimiento de los demás, la apetencia de calor humano, de dar y recibir afecto y amistad, son todas necesidades que explican los impulsos de socialización. En todo grupo social existe la simpatía que provoca la cohesión social y la antipatía que produce la desintegración social. Los administradores de una empresa deben cuidar que estas necesidades se hallen suficientemente atendidas, si quieren que sus grupos de

²⁴ Esta característica de las necesidades psicológicas permite reconocer que ciertos grados de frustración parecen ser el estado natural del hombre. En cierta forma, la madurez consiste en la habilidad humana de dominar y controlar los estados de frustración, trasmutándolos positivamente.

trabajo subordinados o seguidores caminen en el orden de la eficiencia y la productividad. La única manera de lograr el ideal de la administración, que es obtener resultados por medio y a través de las personas, es procurando satisfacer las necesidades de participación de las personas.

Necesidad de autoconfianza. Resulta de la autoevaluación de cada sujeto y se refiere a la manera en cómo cada persona se ve a sí misma, es la autoestima o el autorespeto. Se tiene probado que las personas se comportan según la forma en cómo así mismas se valoran. La seguridad en uno mismo nos hace proactivos, optimistas, con iniciativa. La falta de confianza personal conduce a la inseguridad, a la timidez, al alejamiento. Los líderes a menudo son gente con alto autovalor, con elevada autoestima.

Ésta constituye una garantía para superar los problemas personales que la vida nos presenta; nos permite afrontar las situaciones negativas y adversas; nos ayuda a superar los estados de frustración.²⁵

Necesidades de afecto. Se trata de necesidades que impelen al individuo a dar y recibir afecto, amor y cariño.

Las necesidades de autorrealización. Se trata de necesidades que se expresan como impulsos que cada individuo expresa para realizar su propio potencial humano; las necesidades de autorrealización son las que nos hacen

²⁵ En este contexto el administrador educativo realizará de manera cotidiana este ejercicio como una autoevaluación, con la finalidad de mejorar es una actividad que requiere el análisis de los diversos aspectos de la personalidad y de las relaciones humanas , tarea nada fácil , pero necesaria , para tratar de aprender a conocerse , mediante un sistema que favorece nuestro auto desarrollo , la cual nos permitirá quedar mejor dotados para resolver conscientemente las situaciones que se nos puedan presentar en la vida diaria y profesional. Para analizar nuestra conducta tenemos que observar a los demás .Esto quiere decir que ,si observamos con cuidado las actitudes de los demás , seremos capaces de identificar sus sistemas de comportamiento y de estimar cuales son sus rasgos personales atractivos y cuales son inadecuados .El administrador educativo que sea capaz de desarrollar esta competencia será capaz de trazar su estrategia y táctica para llegar a ser un verdadero líder dentro de su organización”. Jesús Antonio Álvarez Román .”**Las Relaciones Humanas**”. JUZ, México, 1999, pp. 55., comenta sobre la autovaloración, sus condiciones, examen del sistema de valores y filosofía personal de la vida y del trabajo.

buscar nuestro permanente autodesarrollo. Por su propia naturaleza, son el resultado de la educación y la cultura y raramente son, como las psicológicas, de plena satisfacción, pues las personas se fijan metas y retos cada vez más ambiciosos. Lewin considera que las necesidades de autorrealización son la síntesis de los demás tipos de necesidades.

Puesto que todo comportamiento humano es motivado, y dado que la motivación es una tensión persistente que lleva al sujeto a comportarse en búsqueda de un satisfactor, resulta interesante entonces explorar cuál es el proceso o ciclo de la motivación, en palabras de Lewin. Este ciclo puede explicarse en los siguientes términos:

a) Normalmente, el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico (equilibrio de fuerzas, según Lewin).

b) Este equilibrio se rompe cuando aparece un estímulo capaz de crear una necesidad. Esta necesidad, cuando emerge, rompe el equilibrio.

c) Tal necesidad emergente genera un estado de tensión que sustituye al previo estado de equilibrio.

d) Dicha tensión conduce a un comportamiento o conducta dirigida a lograr alguna forma de satisfacción de la necesidad emergente.

e) Si la necesidad desaparece, al ser satisfecha, entonces el organismo retorna a su inicial estado de equilibrio, hasta que sobrevenga otro estímulo.

f) Por lo que toda satisfacción es, al final de cuentas, una liberación de tensión, una suerte de descarga tensional que permite el retorno del organismo al equilibrio original.

La siguiente gráfica ilustra el ciclo de Lewin:

Emisión de la conducta o acción.

Configuración de una necesidad.

Equilibrio.

Formación de una tensión.

Aparición de un estímulo.

Satisfacción.

La frustración y la compensación. Es obvio que la satisfacción de las necesidades no es siempre lograda. Las condiciones de contexto, físicas, psicológicas, emocionales, presentan barreras del mismo tipo que impiden (frustran) que la conducta alcance los satisfactores buscados. O sea, impiden la satisfacción. La frustración es el estado psicológico y emocional que se configura cada vez que un sujeto no puede obtener satisfacción de sus necesidades, debido a la emergencia de alguna barrera.

La frustración impide que la tensión sea liberada y esta tensión, cuando se acumula, mantiene al organismo en permanente desequilibrio, provocando otras conductas de diversa índole, conductas variadas que señalaremos más adelante. Por lo pronto, conviene indicar que el ciclo motivacional puede desatarse o solucionarse de tres modos:

- a) El que ya se ha señalado y que es el ideal: la satisfacción.
- b) La frustración, que aún cuando indeseada, casi siempre es inevitable.
- c) Por último, el mecanismo de la compensación o transferencia, es decir, el intento de cubrir una necesidad imposible de ser satisfecha, por medio de la satisfacción de otra necesidad substitutiva o complementaria. De este modo, la satisfacción de esa otra necesidad aplaca o alivia la necesidad más importante y ayuda a eliminar el sentimiento de frustración.

Claramente, observamos que toda necesidad humana puede ser:

- 1) satisfecha, 2) frustrada o 3) compensada. Cada una de estas soluciones implica una gama infinita de matices y expresiones, puesto que el

comportamiento humano no puede explicarse bajo el paradigma de la simplicidad, sino apenas entenderse bajo el paradigma de la complejidad.

Los administradores deben tener en cuenta estos conocimientos, ya que su trabajo les obliga a tratar con gente, gente que tiene necesidades, anhelos, deseos, expectativas, frustraciones, compensaciones y que puede resolverlos a través de su trabajo. Estas resoluciones impactarán decididamente en la calidad de su trabajo, en su lealtad a la empresa, en su entusiasmo y moral, en una palabra: en su motivación.

Por ejemplo, la frustración genera, a su vez, otras conductas. Las más frecuentes son las siguientes:

A. Agresión, la cual puede asumirse así:

a) Agresión directa.

b) Diferida.

c) Desviada, ésta a su vez en individual ó colectiva

B. Evasión:

a) parcial.

b) total. Ambas pueden ser física ó psicológica.

C. Regresión.

D. Aislamiento.

E. Racionalización.

F. Resignación

G. Sublimación

H. Otras: introyección, proyección, identificación, etc.²⁶

En la agresión, el desate de la tensión se dirige al objeto frustrante. Es directa cuando trata de destruirlo o quitarlo. Es desviada cuando la conducta

²⁶ Arias, Galicia, Fernando. “Administración de Recursos Humanos.” Atlas, México, 1987, pp. 90- 94.

se dirige hacia otro lado, agrediendo no al objeto que frustra, sino a otros. Es diferida cuando en lugar de agredir hoy, agredo después. Cuando en una empresa todos están frustrados, puede sobrevenir una reacción agresiva colectiva, manifestada en forma de tortuguismo o incluso mediante huelgas.

La evasión es el proceso contrario: el sujeto frustrado se aleja del objeto frustrante. Es parcial física cuando hay, por ejemplo, ausentismo laboral, retardos, esquivo de responsabilidades o de participación en el grupo. Fingir enfermedad, solicitar permisos, accidentarse intencionalmente, etc. Hay evasión parcial psíquica cuando el sujeto presenta ensoñación, cuando está ido, alejado de la realidad, distraído, ausente. Los que sueñan despiertos, en el trabajo, pueden caer en este caso. La evasión total se da cuando el sujeto se va de la organización.

La regresión consiste en ir hacia atrás, en regresar a etapas ya superadas de la vida. Reaccionar llorando, haciendo berrinches, actuar bajo caprichos y otros infantilismos, son ejemplo vivo de conductas regresivas.

Aislamiento. Si las condiciones de trabajo y el contacto con los compañeros, superiores o subordinados, resulta frustrante, es muy probable que el sujeto frustrado se aísle y deje de tener amistades o bien que disminuya sensiblemente sus contactos con los demás.

Los orígenes de esta conducta pueden ser que las personas, muchas veces nos formamos percepciones equivocadas acerca de la actitud de otros individuos; también, en ocasiones, tenemos problemas de personalidad, diferencia de edades, de culturas, es decir, de paradigmas.

La racionalización, es una conducta que consiste en auto justificarse, en darse uno mismo falsas razones para explicar nuestros fracasos o fallas. Decir

el jefe no me quiere o el profesor me reprobó porque le caigo mal o ya estaba de dios, son expresiones que evidencian procesos de racionalización.

La resignación, ocurre ante repetidas frustraciones, la motivación se desvanece, las ganas se van y entonces los individuos se resignan a no alcanzar sus metas. Si alguien no ve cumplidas repetidas veces las promesas que le hacen, acaba por perder la credibilidad y termina por desistirse en su afán.

Sublimación. Es esta la forma más positiva, inteligente y madura de responder a la frustración, pues lejos de agudizar el problema, lo supera encontrando soluciones, por ejemplo, mediante la compensación. Demóstenes, siendo tartamudo, llegó a ser un gran orador basándose en esfuerzo y de motivación positiva.

Las otras formas de reacción a la frustración son de carácter psicoanalítico y más tipificadas en el ámbito clínico que en el organizacional laboral. La moral y la actitud.

El enfoque humano ha enriquecido notablemente el campus del conocimiento administrativo. La teoría de la motivación es básica no sólo para los efectos de la dirección de empresas, sino también para los fines de los estudios organizacionales. La moral y la actitud son un ejemplo de estas contribuciones. La moral, si bien no se puede ver, resulta perfectamente perceptible. Se sabe, de inmediato, cuándo en una empresa, equipo de trabajo o deportivo, hay o no hay moral (entusiasmo). La moral es una consecuencia del estado motivacional, es una actitud mental provocada por la satisfacción o bien por la insatisfacción de las necesidades de los trabajadores.

Puesto que la moral es una función del estado motivacional, entonces mientras mayor sea el estado de satisfacción de las necesidades, mayor será la

moral. A mayor frustración, menor moral en el equipo. La siguiente escala ilustra los estados de moral y las actitudes involucradas:

Moral elevada

Fanatismo

Euforia

Actitudes positivas

Satisfacción

Optimismo

Cooperación

Cohesión

Colaboración

Aceptación de las metas

Buena voluntad

Identificación

Actitudes negativas

Insatisfacción

Pesimismo

Oposición

Negación

Rechazo

Mala voluntad

Resistencia

Dispersión

Pesimismo

Agresión

Moral baja²⁷

Los estados de moral no están desligados del clima de relaciones humanas existente en la empresa; también es importante que la organización formal este ajustada a la organización informal, que las comunicaciones sean de calidad y que el liderazgo sea positivo.

El liderazgo. Si bien los clásicos, Urwick, Gulick, Mooney, Barnard, entre otros, se refirieron al liderazgo, no es sino con la teoría de las relaciones humanas que se constató su gran importancia e incidencia sobre el comportamiento humano. Se podría definir al liderazgo de la siguiente manera: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos."²⁸

En todas las organizaciones humanas el liderazgo es básico, pero de manera definitiva en las empresas que buscan competitividad y excelencia en mercados globalizados y altamente competidos. En todas las funciones de la administración el liderazgo es pieza clave. El administrador, en tanto motivador, debe saber conducir las personas hacia resultados; deber ser líder.

Respecto del liderazgo se deben distinguir dos cosas: a) el liderazgo como cualidad personal y b) el liderazgo como función. Como cualidad es un conjunto de características personales que hacen de un individuo un líder. Como función es el resultado de la distribución de la autoridad para tomar decisiones en la empresa.

Sin embargo, el grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo, dice Maquiavelo²⁹ en una interpretación muy propia y moderna para

²⁷ Chiavenato, Idalberto. pp. 256. "...el hombre organizacional, el hombre social, y el homo economicus..."

²⁸ Koontz, Harold. "Elementos de Administración Moderna." Mc Graw Hill, México 1998. En Funciones y Autoridad del Administrador. Pp. 25-40.

un administrador de la educación, depende no solamente de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra. El comportamiento del líder, que incluye actividades de planeación, información, evaluación, arbitraje, control, recompensa, estímulo y penalización, debe servir para ayudar al grupo a lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades. El individuo que pueda dar mayor apoyo y orientación al grupo, tiene mayores posibilidades de ser considerado su líder. Para concluir el tema, citaremos un concepto del líder como competencia necesaria en todo administrador educativo.

El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación. O sea, el proceso de liderazgo es una función del líder, del seguidor y de las variables de la situación.³⁰

Las comunicaciones. El enfoque humano obliga a los administradores educativos a manejar adecuadamente el proceso de comunicación en la organización a efecto de poder, asegurar la participación de los niveles inferiores de la estructura en la solución de los problemas de la organización cuando sea necesario e incentivar la mayor franqueza y confianza entre los individuos y los grupos en la organización.

La comunicación administrativa persigue dos propósitos:

²⁹ “...por eso el príncipe deberá ser zorro para andar entre los cepos , y león para espantar a los lobos...” Nicolás Maquiavelo , “**El príncipe**” F.C.E. México, 1995 pp.35. , en este contexto se tratara de manera especial el concepto del liderazgo como una competencia absolutamente necesaria para lograr el grado de valoración del trabajo profesional del administrador educativo en el siguiente capítulo de esta tesis.

³⁰ Lemus, Luis, Arturo. “**Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas.**” KAPELUSZ, Argentina, 1976, pp. 53-64.”...el problema de lograr una dirección científica y democrática es difícil, porque esa labor se basa en el convencimiento antes que en la imposición, es bastante difícil cuando se quiere llevar acabo una labor de creación.”...comenta sobre el liderazgo.

1. Proporcionar información y comprensión necesarias para que la gente pueda conducirse en su trabajo y,
2. Proporcionar e influir las actitudes necesarias capaces de promover la motivación, la cooperación y la alta moral en la organización.

Las relaciones humanas son un efecto asociado al establecimiento de óptimos canales de comunicación. Para lograrlo, los administradores educativos deben ser empáticos y deben también saber aprovechar las ventajas de la organización informal, así como de los anhelos y necesidades psicológicas de la gente. La teoría de las relaciones humanas significó la ruptura de un paradigma fuertemente arraigado en la práctica de la administración científica y clásica. Su emergencia trazó un esquema novedoso y enriquecedor, Hoy, ninguna empresa bien administrada puede ignorar la importancia de este enfoque, y la cultura contemporánea tampoco podría aceptar los viejos estilos administrativos.

Sin embargo, la teoría de las relaciones humanas, mal comprendida y peor aplicada, puede conducir a los administradores a confundir la naturaleza de su trabajo. Es decir, fácilmente podrían transitar del autoritarismo y la rigidez clásicos, al liberalismo sentimental y apapachador con la consecuente pérdida de seriedad y formalidad de los ambientes de trabajo organizacional. Por otra parte, los administradores y gerentes también podrían alterar sus papeles, y pasar de líderes a consultores asistenciales de los problemas humanos de sus trabajadores.

Para continuar con el trabajo se intentara sensibilizar al administrador educativo acerca de lo importante de su tarea, por lo tanto creo, que es necesario un análisis acerca de lo difícil que resultará realizar la tarea de un modo aislado, y lo doblemente difícil hacer que los demás se comprometan para realizar bien su tarea en beneficio de la organización y de los fines de la educación, por lo tanto la capacidad para descubrir, estimular y utilizar el talento y las habilidades especiales del colectivo es un asunto especial de suma importancia.

Es bastante difícil, si no imposible, efectuar una división entre el trabajo administrativo y el de supervisión en el campo de la practica, sin embargo podemos decir que la administración educativa es muy peculiar y un tanto difícil por las razones siguientes, los administradores educativos, como los directores por ejemplo no suelen estar mucho tiempo en sus destinos como los docentes o el personal encargado de ejecutar las tareas, las autoridades educativas no siempre suelen comprender las misiones educativas de la escuela se enfrasan mas en atender asuntos de oficina, que van burocratizando a la administración, haciéndola mas compleja, dejando atrás la misión de educar, por lo tanto el administrador educativo tendrá la difícil misión de hacer de organización mas eficiente y eficaz, no olvidando la esencia de la educación y cuidar que su organización no caiga en las garras de la entropía, para asegurar su futuro como líder dentro de la educación y cumplir de esa manera con la alta encomienda que le ha sido asignada, es por eso que se estudiara a continuación la complejidad de la burocracia dentro de la organización y se intentara recuperar los conceptos básicos de burocracia de Max Weber para entender que significa la burocracia en función de la administración en el mas amplio sentido weberiano.

CAPITULO III
LA BUROCRACIA
3.1. Max Weber

En esta parte del trabajo se analizan tres significados del término burocracia, se describe el formato básico del modelo burocrático de Max Weber, se señalan sus externalidades y disfunciones y se reconocen algunas de las posibles aplicaciones de las ideas burocráticas en la administración contemporánea, y se tratará de llevar esos conceptos al ámbito de acción de la administración educativa.

La teoría administrativa ha recibido múltiples aportaciones desde disciplinas diversas. De esta manera, la sociología para la teoría administrativa no resulta extraña y muchos son los científicos sociales que han contribuido, no exprofesamente, a tales fines. Tal es el caso de Max Weber, cuya obra sociológica, económica y política fue posteriormente adaptada para explicar algunos procesos ocurrientes al interior de las organizaciones, particularmente las empresariales de corte industrial. En el caso de la administración educativa se tratara de enriquecer la teoría para adaptar esos conceptos a la disciplina.

Max Weber nació en Erfurt, Alemania, en 1864 y murió en Munich en 1920. Sus aportaciones a la sociología son notables, pero destacan aquéllas en las que intentó relacionar a la religión con la economía, sobre todo por cuanto se refiere al origen del capitalismo como modo de producción y de organización económica de la sociedad. En efecto, en *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Weber sostiene que la burocracia es la base del sistema moderno de producción, eminentemente racionalista y capitalista y tuvo su origen en los

cambios religiosos post renacentistas. En esta obra, Weber contradice a Karl Marx, pues afirma que el capitalismo no surge por virtud de los cambios tecnológicos, ni tampoco por las nuevas relaciones de propiedad que dichos cambios generan, sino a partir de un nuevo conjunto de normas morales que Weber llamó "ética protestante". ¿En qué consiste esta ética protestante? ¿Cómo influye la concepción del trabajo dentro de las organizaciones? ¿En qué forma se modifican los estilos administrativos, a partir de esta ética protestante?

Según Weber, para el cristiano protestante, el trabajo duro y arduo es un ofrecimiento a Dios, es una forma de expiación del pecado original.³¹ A partir de esta visión del mundo, otras ideas complementarias apoyan la ética del capitalismo: la actitud puritana y ascética hacia la vida personal y social, la frugalidad como sustento del ahorro, que es la base del capital social, entre otras visiones, constituyen los cimientos de la reinversión de las rentas excedentes, en lugar de su gasto suntuoso, en lugar del consumismo como símbolo de falsa vanidad y prestigio personal y social.

Los elementos de esta "ética protestante del capitalismo", en Weber, parecen explicar no sólo los fundamentos del capitalismo como doctrina y como sistema de organización social y económica, sino también explican los componentes que animan el espíritu de la administración: la racionalidad como adecuación entre los medios y los fines. Así, las organizaciones son núcleos de trabajo; en las organizaciones, a un hombre se le paga para que actúe y se comporte de una manera preestablecida y minuciosa. El trabajador, animado por el espíritu burocrático que es la base del capitalismo sustentado en la ética

³¹ En contraposición con la concepción católica tradicional, cuyo background respalda la idea del trabajo como "castigo" y, por lo tanto, como una pesada carga para los hombres.

protestante, será un componente racional de la estructura industrial, sus emociones, sus anhelos psicológicos quedan al margen puesto que su devoción al trabajo esta plenamente apoyada en sus anhelos de salvación.

Para Max Weber, la racionalidad se expresa de tres formas diferentes, las cuales surgen precisamente a partir de los cambios religiosos aparecidos desde Lutero y Calvino, luego de la reforma. Una de las expresiones de la racionalidad es el capitalismo, otra la burocracia y la tercera, la ciencia moderna, las tres íntimamente ligadas entre sí en su génesis y en su devenir. De hecho, son también, para Weber, la explicación del progreso y del desarrollo social y económico de ciertos países como Inglaterra, Holanda y Alemania.

Por otra parte, mucho del contenido de la obra weberiana es también de índole político, ya que sus escritos intentan explicar los fenómenos relacionados con la formación de la autoridad y el liderazgo, es decir, del poder. De hecho, una de sus teorías más famosas es aquella en la que aborda los procesos de formación de las estructuras de autoridad a partir de los tipos sociales tradicionales, carismáticos y legales. Incluso, él mismo incursionó como político, ya que fue miembro de la Asamblea Nacional de Weimar en 1919 y más tarde fue miembro fundador del Partido Democrático Alemán. La obra de Max Weber es vasta, diversa y compleja. Sus principales libros son "The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism y The Theory of Social and Economic Organization."³²

Las ideas de Weber en el ámbito de la administración no fueron conocidas en los Estados Unidos sino luego de la traducción al inglés que de él hiciera Talcott Parsons hacia los años cuarenta, cuando ya muchas otras teorías

³² Max Weber; "La Ética Protestante ó El Espíritu del Capitalismo". Editorial Siglo XXI, México 1998. Max Weber, "The theory of social and Economic Organization". Trad. De A. M. Henderson y Talcott Parsons. México 1990.

administrativas habían sido publicadas y eran ya ampliamente comentadas en los medios universitarios y empresariales de Norteamérica. Fue de esta manera como algunas ideas extraídas de la obra de Weber se divulgaron y se popularizaron como la teoría de la burocracia en la administración.

En realidad, las ideas de Weber más que propiamente administrativas, son de carácter organizacional en el sentido estrictamente social del término.³³ Sin embargo, al explicar los procesos por medio de los cuales se forma la estructura y la autoridad, resulta claro que la teoría de la administración toma y retoma elementos importantes con los cuales construye nuevos esquemas que vienen a enriquecer sus puntos de vista acerca de las organizaciones complejas así, para Charles A. Brand, un observador agudo de la realidad industrial en los Estados Unidos:

"...la industria en gran escala depende de la organización, de la administración y del gran número de personas con diferentes habilidades. Millares de hombres y mujeres deben ser colocados en diferentes sectores de la producción y en diferentes niveles jerárquicos: los ingenieros y los administradores en lo alto de la pirámide y los operarios en la base ejecutando tareas específicas, siendo dirigidos y controlados".³⁴

Para abordar estas nuevas realidades presentadas por la gran industria norteamericana, ni las aportaciones eficientistas y mecanicistas de Taylor, ni los enfoques estructurales de Fayol fueron suficientes, como tampoco lo fueron los puntos de vista aportados por Elton Mayo y los fundadores de la psicología industrial (Hugo Munsterberg, entre otros) Se necesitaba un modelo coherente, hasta cierto punto rígido, capaz de aglutinar en estructuras

³³ "Social" en el sentido de las Ciencias Sociales.

³⁴ Los comentarios aparecen en Chiavenato Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración" pp. 98.

organizacionales sólidas, previsibles, funcionales y ampliamente manejables, las cada vez más complejas condiciones en las que debían operar los administradores. Así, la sociología de la burocracia de Weber vino a llenar los huecos de las otras teorías administrativas, al decir de sus exponentes, y con ello le proporcionó a la administración un nuevo modelo de organización, conocido como el modelo burocrático.

Sin embargo, el modelo burocrático no ha sido correctamente asimilado ni tampoco entendido, por las sociedades contemporáneas; de hecho, ni siquiera en los Estados Unidos, país de inmigrantes formados en la religión protestante, fue tolerado en sus premisas esenciales. El hombre, solo a menos que sea un ortodoxo obsesionado por la salvación según la perspectiva luterana o calvinista, podrá tener efectivamente una vida tan ascética y puritana que incluso abandone los momentos displicentes, tan propios de la naturaleza humana. Si bien es cierto que la ética del trabajo en los países sajones es algo que los latinos deberíamos envidiar, también es cierto que el modelo burocrático parte de postulados teóricos exagerados que, desde luego, en nuestra cultura sería ampliamente rechazado. En la actualidad, quizá solo las comunidades menonitas, con un background protestante, lo practican y asumen en plenitud. Incluso la palabra misma burocracia ha sido tergiversada de su acepción original.

3.2 La burocracia

El término burocracia ha pasado a formar parte del lenguaje cotidiano en un sentido peyorativo. Preferentemente se le usa en el ámbito de las organizaciones públicas que constituyen al Estado, olvidando que las burocracias, en cualquiera de sus sentidos, operan también en el sector

privado. Para los fines de este trabajo, consideramos que el término burocracia tendrá tres connotaciones:

Burocracia en el sentido de vulgar: su significado ordinario, popular y parroquial.

Burocracia como clase social dominante incrustada en el Estado.

Burocracia como modelo de organización, en el sentido weberiano del término.

El sentido vulgar. Probablemente no haya un apelativo más ultrajante y afrentoso para un empleado, oficinista o trabajador público incluso privado, que el que le llamen ¡Burócrata! El tono de la voz, la inflexión y la palabra misma, conllevan una carga semántica poco dignificante. Significa que al empleado le están diciendo flojo, perezoso, holgazán, irresponsable, improductivo, mantenido por el Estado y los impuestos de la sociedad, entre otras cosas no menos moderadas. La burocracia significa lentitud, exceso de trámites, distanciamiento total entre el prestador de los servicios públicos y el usuario de los mismos, producto de una exagerada adherencia de los funcionarios y empleados públicos a los reglamentos y rutinas, a los procedimientos y métodos consignados en los manuales de organización. La burocracia es un mal irremediable que el ciudadano percibe como un fantasma que pesa demasiado y que le resulta muy costoso. Edgar Félix se pregunta:

"¿Qué tan eficaz es la masa burocrática que nos gobierna y administra, empezando por el presidente Ernesto Zedillo, los 17 secretarios y acabando en el policía de la esquina o el empleado de la ventanilla única? ¿Se pagan impuestos de primera para recibir servicios de tercera? Dos preguntas que en

una oficina gubernamental, seguramente, requerirían original, 20 copias y unos añitos para recibir respuesta.”³⁵

Moisés Castillo García, en *La administración pública de México: contexto de su modernización*, afirma que la burocracia mexicana es cara por su ineficacia y costosa para el ciudadano porque sus procedimientos son obsoletos, anacrónicos, poco organizados y lentos.³⁶

Durante 1998, los poco más de 2 millones de burócratas mexicanos que nos sirven, se llevarán este año a sus casas poco más de 160 mil millones de pesos en salarios, compensaciones, bonos, aguinaldos y demás prestaciones económicas. Amen, desde luego, de los actos de corrupción, robo y saqueo que desde el presidente hasta los funcionarios menores, se realizan sexenalmente.³⁷

El sentido de clase social dominante. La burocracia es también una clase social contratada por el Estado para servirle y, desde mi punto de vista, asume dos estratos claramente diferenciados:

La alta burocracia, constituida por los dirigentes políticos del Estado, incluidos los técnicos, los asesores y los especialistas. Ya sea que los dirigentes asuman el poder político del Estado por la vía del voto o ya por otros medios, la clase burocrática la constituyen los presidentes o primeros ministros, según el sistema político, republicano, parlamentario o mixto; los secretarios del despacho o ministros de los diferentes ramos de la administración pública; los titulares de las entidades paraestatales, entre otros. Sucede que no solamente los empleados por el Estado son la burocracia, pues también lo son los

³⁵ En “*El Financiero*”, Reportaje especial, miércoles 7 de Octubre de 1998, pp. 39-40.

³⁶ García, Castillo, Moisés. “*La Administración Pública en México: contexto de su modernización*” UNAM, México, 1996.

³⁷ Esta cantidad representa, por ejemplo, 30 veces el presupuesto de la UNAM, 15 veces más el presupuesto de la Ciudad de México y el 5% del PIB Nacional.

dirigentes de los partidos políticos y de los organismos que les constituyen: sindicatos y otras agrupaciones. Esta alta burocracia, es decir, la elite del aparato estatal, o sea: el régimen acotado (el Estado, menos el ejército, los dueños del capital y el clero) constituye propiamente la clase dominante.

La baja burocracia.- constituida por la empleomanía contratada no por el voto popular, sino por la designación del superior, a veces no sobre la base de los méritos del desempeño, sino en razón de las relaciones de compadrazgo, amistad, afinidad o intereses de grupo. Existe también la base burocrática adherida al aparato estatal por la vía laboral sindical.

Se trata de los trabajadores y empleados propiamente dichos y al servicio de los poderes del Estado.

Aprovechemos aquí para ir a las raíces del término burocracia. Mosher y Cimmino, señalan que:

"...la palabra (burocracia) parece que ha tenido siempre un cierto carácter despectivo; se dice que deriva de una combinación un tanto vaga de raíces grecolatinas y francesas. El término latino burus, usado para indicar un color obscuro y triste, habría dado origen a la palabra francesa bure, utilizada para designar un tipo de tela puesta sobre las mesas de oficinas de cierta importancia, especialmente públicas. De ahí derivaría la palabra bureau, primero para definir los escritorios cubiertos con dicho paño, y posteriormente para designar a toda la oficina."³⁸

A un ministro del gobierno francés del siglo XVIII, se le atribuye la acuñación de la voz bureaucratie para referir, en un sentido más bien

³⁸ C Mosher Frederick y Cimmino. Salvadore. "La Ciencia de la Administración.", FCE, México, 1998, pp. 98

sarcástico, a la totalidad de las oficinas públicas.³⁹ Evidentemente, la palabra burocracia, derivada de "bureaucratie", lleva implícitos dos componentes lingüísticos: bureau: oficina y cratos: poder.

Por lo tanto, la voz de marras apela a la idea del ejercicio del poder a través del escritorio de las oficinas públicas. Sin embargo, el término burocracia al decir de otros autores, fue acuñado por el propio Weber, quien lo hizo derivar del alemán büro, que también significa oficina. En este sentido, para Weber, una burocracia es una gran organización que opera y funciona con fundamentos racionales.

En este sentido, las burocracias siempre han sido las estructuras sociopolíticas propias de la dominación social. Marx, por ejemplo, estudia el surgimiento de la burocracia como forma de dominación estatal en la antigua Mesopotamia, en China, la India, el Imperio Inca, el Antiguo Egipto y Rusia.

Para él, la burocracia emerge como forma de mediación entre los intereses de los particulares y los intereses generales dentro del modo asiático de producción, el cual se caracterizó por la intervención del Estado en la economía, teniendo como base la burocracia. Empero, ya sea por medio de la burocracia estatal o ya por las burocracias privadas, la burocracia tutelaba bajo su dominio a los comerciantes, a los campesinos e incluso a las aristocracias territoriales, que dependían de ella para las obras hidráulicas y para la nominación de la administración pública.

El propio Weber consideró a la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social. Un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su clase en el poder, clase que para Gramsci es la clase dominante. De hecho, los

³⁹ Amaro, Guzmán, Raymundo. "Introducción a la Administración Pública", Mc Graw Hill, México, 1993, pp.14.

tipos de autoridad sugeridos por Weber emanan, a su vez, de tres tipos de sociedad:

En la sociedad tradicional dominan características propias del patriarcado, que son naturalmente hereditarias y que se constituyen en el seno del clan, luego la familia y finalmente la sociedad medieval.

En la sociedad carismática dominan las características místicas, arbitrarias y personalistas, como los ídolos históricos, los héroes, los grupos revolucionarios, los partidos políticos, las naciones revolucionarias, etc.

En las sociedades legales, racionalistas y burocráticas lo que domina son las normas estándar o impersonales, no los individuos ni los símbolos; domina también la vocación racional de escoger (la escogencia) entre los medios y los fines, lo cual es propio de las grandes empresas, los Estados modernos, los ejércitos, incluso la Iglesia y la escuela.

Ahora bien, a cada tipo de sociedad corresponde un tipo de autoridad, la cual representa el poder institucionalizado y oficializado. Weber distingue entre autoridad y poder, de manera que:

Autoridad, es la probabilidad de que una orden específica sea obedecida en Los tres aspectos de la Autoridad Legítima.

Poder, implica el potencial para ejercer influencia sobre otras personas.

Es decir, se trata de la capacidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa capacidad. Es la imposición del arbitrio de una persona sobre otra.

Para Weber, todo parece indicar que es la autoridad la que proporciona el poder, de donde se deduce que tener autoridad es tener poder. Al contrario censurar el razonamiento no es siempre verdadero, ya que tener poder no

significa necesariamente tener autoridad. Tanto la autoridad como el poder que de ella emana dependen de la legitimidad, es decir, de la capacidad de justificar su ejercicio.

La legitimación es el motivo que explica por qué determinado número de personas obedece las órdenes de alguien, confiriéndole el poder. La aceptación justificada del poder es llamada legitimación. Así, la autoridad es legítima cuando es aceptada. Pero si la autoridad produce poder, entonces el poder conduce a la dominación.

Dominación significa que la voluntad manifiesta del dominador influye la conducta de los otros, los dominados, de tal forma que el contenido de "la orden", por sí misma, se transforma en norma de conducta (obediencia) para los subordinados. La dominación es entonces una relación de poder en la cual el gobernante (dominador) cree tener derecho de ejercer el poder, y el gobernado (dominado) considera que es su obligación obedecer las órdenes.

Sin embargo, Weber insiste en que todo esta permeado por la cultura, ya que son las creencias las que legitiman el ejercicio del poder y tales creencias existen tanto en la mente del dominador como en la del dominado y determinan la relativa estabilidad de la dominación. Así, Weber establece una tipología de autoridad basándose no en los tipos de poder usados, sino en las fuentes y tipos de legitimidad aplicados. Entonces, los tipos de autoridad para Weber son:

La autoridad tradicional, La autoridad carismática y La autoridad racional, legal o burocrática.

El sentido de modelo burocrático.

Desde la concepción primero sociológica y luego administrativa, la burocracia es todo lo contrario de lo que el sentido vulgato pregona en su

contra. El lego pasó a dar el nombre de burocracia justamente a los defectos (las disfunciones) del sistema y no al sistema en sí mismo.

En efecto, para Max Weber, la burocracia es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática esta diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos.

Para conseguir esta eficiencia planeada, el modelo burocrático necesita detallar y precisar por anticipado cómo deben hacerse las cosas. Por lo tanto, Weber sugiere que el modelo de la burocracia debe estructurarse sobre la base de las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y de los reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Racionalidad en la división del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones de trabajo.
5. Jerarquía bien establecida de la autoridad.
6. Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales.
7. Competencia técnica y meritocrática.
8. Especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad (los accionistas).
9. Profesionalización de los participantes.
10. Completa previsibilidad del funcionamiento.

Tales características son la consecuencia de 1) el desarrollo de las economías monetarias, 2) el crecimiento y la expansión de las tareas

administrativas del Estado moderno y 3) la superioridad técnica del tipo burocrático de administración.

Las características del modelo burocrático weberiano.

El modelo básico de Weber es aquél que se ajusta a las 10 caracterizaciones enunciadas. Asumir todas o algunas de tales configuraciones implica que el diseño organizacional es o tiende a la burocratización. Recordemos que todas y cada una de las alineaciones sugeridas por Weber buscan la eficiencia y la racionalidad. Veamos a continuación los comentarios que Amitai Etzioni hace de tales enunciados.⁴⁰

El carácter legal de las normas y reglamentos.

La organización burocrática esta coleccionada por normas y reglamentos consignados por escrito y que constituyen su propia legislación. Para una empresa, sus estatutos equivalen a la Constitución para un Estado. La reglamentación organizacional lo prevé todo, como a la manera de los códigos; es exhaustiva, toca todas las áreas de la organización y procura minimizar las lagunas. Además, las normas son racionales: están adecuados a los fines de la organización. También son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad el poder de coacción sobre los subordinados. El objetivo de la reglamentación es la estandarización de las funciones de la organización, precisamente para que hayan, economía y racionalidad.

La formalización de las comunicaciones:

Además de normas y reglamentos, las comunicaciones escritas son el otro cemento que une a la estructura organizacional. Las decisiones, las reglas y las acciones administrativas se formulan y registran por escrito para poder

⁴⁰ Chiavenato , Idalberto, en **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Mc Graw Hill, México 1998 pp.314-318, y están tomados de **Estructura Burocrática y Personalidad**, de Amitai Etzioni.

comprobar, documentar y asegurar la correcta y unívoca interpretación de los actos legales. Las formas reiteradas de comunicación suelen establecerse por medio de formatos para rutinizar su cumplimiento.

La racionalidad de la división del trabajo.

El proceso de burocratizar una estructura implica una sistemática división del trabajo en orden de la racionalidad, esto es, en atención a la adecuación con los objetivos buscados. Se divide el trabajo, el derecho y el poder, estableciendo las atribuciones de cada participante, los medios de obligatoriedad y las condiciones necesarias.

Los puestos o cargos deberán estar perfectamente definidos, cada uno con su nombre, categoría, funciones generales y específicas, autoridad y responsabilidad y todos ellos adheridos a un manual de organización o de procedimientos, con las rutinas claramente especificadas, ni un paso más, ni un paso menos; es el equivalente tayloriano de los tiempos y movimientos. El resultado será un organigrama capaz de representar la perfecta disposición de niveles, jerarquías, líneas de autoridad, responsabilidad, hacia arriba, hacia abajo y a los lados.

La impersonalidad en las relaciones.

La división del trabajo, o sea, la distribución de funciones, actividades y tareas, es absolutamente impersonal, se habla de puestos y de funciones, no de personas. Las personas son ocupantes de cargos y no individuos dotados de anhelos, emociones, etc. Asimismo, el poder de cada persona también es impersonal, puesto que se deriva del cargo que desempeña. En consecuencia, también es impersonal la obediencia prestada al superior. Se obedece al superior, no en atención a la persona, sino al puesto que ésta ocupa. De esta

manera, burocrática es la expresión: "Las personas van y vienen, las instituciones permanecen".

Es decir, la organización burocrática privilegia la Impersonalidad en adecuación a garantizar dos cuestiones: 1) su permanencia en el tiempo y 2) la estandarización del trabajo en dos áreas: la estandarización de rutinas y de desempeño. De rutinas porque todo el trabajo, en el puesto y nivel que corresponda, debe realizarse de igual manera; y estandarización de desempeño porque no importando quien lo realice, de todos modos debe hacerse.

Jerarquía de autoridad.

El principio de la jerarquía agrupa a los cargos y funciones y establece las áreas o tramos de control las jurisdicciones. Basándose en la jerarquía se construyen los escalones y la pirámide burocrática. La jerarquía es en orden y en subordinación y se define con reglas limitadas y específicas. La autoridad y el poder resultante son inherentes al cargo y al nivel y no a la persona y su distribución en la estructura reduce al mínimo los roces, protegiendo al subordinado de la potencial acción arbitraria de su superior, dado que la acción de ambos se procesan dentro de un conjunto mutuamente reconocido de reglas.

Estandarización de rutinas y procedimientos.

El desempeño de cada cargo esta burocráticamente determinado por reglas y normas técnicas. Todo esta establecido, ningún ocupante de algún cargo puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone hacer de acuerdo con rutinas y procedimientos previamente establecidos. Los estándares de desempeño son así fácilmente evaluables, puesto que hay patrones predefinido para cada puesto y en todos los niveles del aparato. Los manuales de organización, procedimientos y políticas son la viva expresión de esta característica del modelo burocrático.

Competencia técnica y meritocracia.

La selección de las personas, en un modelo burocrático, se basa en el mérito y en la competencia técnica y jamás en preferencias personales. Los procesos de admisión, promoción y transferencia del personal son iguales para toda la organización y se basan en criterios generales y racionales, siempre tomando en cuenta el mérito y la capacidad del funcionario. Los exámenes, los concursos, las pruebas y las medidas de desempeño, son vitales en el modelo burocrático.

Especialización de la administración.

La administración está separada de la propiedad en una organización burocrática. Los miembros del cuerpo administrativo no son los mismos que los miembros de la junta de accionistas, que son los propietarios de la empresa. Es decir, en el modelo weberiano los administradores de la burocracia no son los dueños del negocio; esto permite el surgimiento del administrador como profesional especializado en dirigir la organización y de ahí el retiro gradual del dueño o capitalista de la gestión de la empresa.

Los medios de producción, los recursos financieros y la tecnología, no son propiedad de los burócratas, pero sin embargo éstos están arriba de ellos. Ni los administradores pueden vender, comprar o heredar su posición o cargo dentro de la estructura, ni los capitalistas pueden administrar la empresa.

Profesionalización de los funcionarios-administradores.

Ninguna burocracia puede funcionar, según Weber si no cuenta con administradores profesionales. Para el autor, un administrador es profesional por las siguientes razones:

- a) Es un especialista en el desempeño de las actividades a su cargo; en los altos mandos tiende a ser generalista, mientras que en los mandos bajos se va transformando en un especialista.
- b) Es asalariado y el trabajo en la organización burocrática suele ser su principal fuente de ingresos.
- c) Es ocupante de un cargo y la actividad que realiza en la estructura suele ser la principal.
- d) Es designado por un superior en base a sus méritos y desempeños. Su trabajo habla por él.
- e) Su cargo es por tiempo indeterminado no porque el cargo sea vitalicio, sino porque la única norma de permanencia es su desempeño.
- f) La organización es el ámbito de su carrera y dentro de ella la realiza escalando las diversas posiciones.
- g) No es el dueño de los activos ni de los medios de producción de la organización.
- h) Es fiel al puesto y se identifica con los objetivos de la organización..
- i) El administrador profesional controla cada vez más a las burocracias.

La carrera administrativa otorga posiciones de mando y de control sin poseer la propiedad, lo que hace que un administrador pueda llegar a tener más poder y control dentro de la organización según su desempeño.

Completa previsibilidad del funcionamiento.

En general, lo que busca el modelo burocrático, en la idea de Weber, aparte de la eficiencia vía la racionalidad, es la más completa y absoluta previsibilidad del comportamiento de sus miembros. La premisa weberiana básica es esta: El comportamiento humano laboral es perfectamente previsible de donde se deducen todas las consecuencias posibles que el modelo burocrático exige.

Si todas las anteriores características son modelables y ajustables a cualquier estructura de organización, entonces la burocracia es un esquema perfecto. De no existir externalidades y disfunciones, es obvio que las ventajas de la burocracia son las siguientes:

Racionalidad.

Precisión en el trabajo.

Rapidez en las decisiones.

Uniformidad de rutinas y procesos.

Continuidad de la organización, más allá de las personas.

Reducción de fricciones personales.

Unidad de dirección.

Disciplina y orden.

Confiabilidad por la previsibilidad de circunstancias.

Posibilidad de hacer carrera profesional dentro de la organización.

Eficiencia y productividad

Competitividad, etc.

Pero el modelo de Max Weber, así como está expuesto, con todo y que también supone una ética calvinista de devoción al trabajo como medio de expiación del pecado original y una marcada veneración al ahorro y a la frugalidad, se encuentra no obstante sujeto a dos externalidades: 1) las presiones exógenas que intentan moldear la conducta del burócrata presionándolo a seguir normas extrañas a las de la organización y 2) el compromiso de los subordinados con las reglas burocráticas, intenso al principio, tienden a debilitarse gradualmente con el paso del tiempo.

Amitai Etzioni, comentando el ideal weberiano, sostiene que "la capacidad para aceptar órdenes cuando están en conflicto con los deseos de la persona,

exige un nivel de renuncia difícil de mantener".⁴¹ Esto genera una fuerza entrópica tendencial a la destrucción, pues la racionalidad, enfrentada a la naturaleza humana, resulta ser frágil. De ahí que sobrevengas lo que suele llamarse disfunciones de la burocracia.

Las disfunciones del modelo burocrático de Weber

Si bien Weber sostiene la previsibilidad del modelo, Robert K. Merton, por su parte, afirma lo contrario: existen consecuencias imprevistas e indeseadas que conducen al modelo a la ineficiencia y a las imperfecciones. Estas imperfecciones son llamadas por Merton disfunciones de la burocracia. Se trata de serias anomalías del funcionamiento idealizado del modelo, que una vez sometido al mundo real, encuentra que la principal externalidad no considerada es, precisamente, la naturaleza humana. Así es como la burocracia adquiere el sentido peyorativo que el lego le ha dado.

Cada disfunción del modelo esta derivada de cada una de las 10 características idealizadas por Weber en su construcción teórica. Merton, no obstante, menciona las siguientes 8 disfuncionalidades:

a) Exagerado apego a los reglamentos, lo cual deviene en que "las normas y reglamentos se transforman de medios en objetivos, se vuelven absolutos y prioritarios". Los medios se vuelven fines.

b) Exceso de formalismo y papeleo. El afán de documentar y formalizar las comunicaciones dentro de la burocracia, crea volúmenes de trámites y formatos que entorpecen la agilidad de los procesos.

c) La resistencia al cambio. La tendencia a crear rutinas en procedimientos y métodos, crea la mentalidad de siempre lo mismo, no como fastidio, sino como falsa sensación de estabilidad y seguridad respecto del futuro en la

⁴¹ Chiavenato, Idalberto. pp. 260..

organización. Esto crea una gran resistencia al cambio, sobre todo cuando la organización se ve obligada a enfrentarse a cambios en su entorno.

d) Despersonalización de las relaciones. El modelo ignora que la organización informal trasciende y supera a la organización formal. De hecho, se observa que la verdadera organización, la que realmente existe en las empresas es, precisamente la informal.

e) Categorización del proceso decisional. La rígida jerarquización de la autoridad sólo existe en el papel; en los hechos no sucede así. Independientemente de esto, una fuente de ineficiencia es que siempre toma la decisión el funcionario de más alto rango, independientemente del conocimiento que tenga del asunto.

f) Adherencia exagerada a las rutinas y procedimientos. La devoción a la regla escrita transforma las rutinas y procedimientos en valores absolutos. Por observar la política escrita en el manual, el cliente puede quedar insatisfecho y la empresa puede perderlo.

Pero esto no importa, porque la regla se cumplió. Esto crea lo que Thorstein Veblen llama la incapacidad entrenada, o lo que Warnotte denomina la deformación profesional. John Dewey, por su parte, califica este fenómeno psicosis ocupacional. Yo le llamo entropía organizacional.

g) Exhibición de señales de autoridad.

El énfasis burocrático en la jerarquía conduce a las personas al uso exagerado de los símbolos del poder o señales de status para demostrar la posición; el uniforme, la localización y diseño de las oficinas, el estacionamiento, la cafetería, etc., indican quienes son los jefes.

h) Dificultad en la atención de clientes. La organización burocrática es endógena y entrópica. Está diseñada para satisfacer sus propios requisitos, los

requisitos internos y no las demandas y exigencias de sus clientes expresadas en forma de necesidades y/o deseos.

Es decir, las disfuncionalidades de la burocracia, como modelo, surgen de las siguientes apreciaciones:

El modelo indica la previsibilidad del comportamiento humano en el trabajo; la realidad dice lo contrario.

El modelo supone que el entorno de la organización es constante y estático; la realidad demuestra que es todo lo contrario.

La burocracia supone una ética devocional al trabajo; la realidad muestra que es así siempre y cuando el trabajo sea creativo y no rutinario.

El modelo de Weber supone que el hombre está al servicio de la organización; la realidad indica que no es así: es la organización la que está al servicio del hombre.

El impacto de la burocracia en la administración.

La administración moderna difícilmente puede asumir la totalidad de las ideas expuestas por Weber. Se sabe que no existe, en ninguna parte, un modelo único de burocracia, sino una gran variedad de gradualidades y de matices en la burocratización de las organizaciones modernas. Gouldner, uno de los sociólogos exponentes de la teoría de la burocracia, sostiene que en realidad existen tres tipos básicos de comportamiento burocrático:

a) La burocracia fingida, donde las normas son exógenas.

b) La burocracia representativa, donde las reglas son dictadas por especialistas cuya autoridad es aceptada por todos, pasando incluso a formar parte de los valores de la empresa, una suerte de cultura que puede tipificar como una regla la alta calidad o el alto rendimiento.

c) La burocracia punitiva, donde las reglas son impuestas por las presiones de la propia administración o de los empleados. Los castigos por incumplimiento son severamente castigados.

Los administradores modernos saben que una organización debe tener reglas claras, procedimientos indicativos y estructuras bien diseñadas. De lo contrario, por mucho que los administradores de la excelencia sostengan que los esquemas rígidos y pensados de antemano son obsoletos, lo cierto es que dependerá siempre de la naturaleza humana el buen desempeño de la organización.

Son varias las contribuciones que la teoría de la burocracia proporcionó a la administración. La racionalidad, por ejemplo, no ha dejado de estar presente en la lógica administrativa; la Impersonalidad del mando, de los cargos, de la autoridad y la obediencia, entre otros aspectos, es una constante que la administración no puede fácilmente hacer a un lado. La tendencia a la estandarización de los sistemas de trabajo, ya se les llame procedimientos, métodos o simples rutinas, constituyen la base de la organización de una empresa, sin ellos, sería difícil intentar el control o la planeación.

Ciertamente, la rigidez exagerada del modelo burocrático de Weber condujo a disfunciones graves, pero no menos cierto es que el administrador profesional debe saber graduar las dosis de racionalidad y de estandarización de los procesos de trabajo, pues de ello depende el sabio equilibrio entre las ventajas y las desventajas del modelo.

Digamos que Weber pensó un modelo puro, por su propia naturaleza inaplicable, a menos que los trabajadores y empleados de las hipotéticas organizaciones que lo asumieran, fueran robots. Pero de la idea weberiana de la burocracia, pueden extraerse firmes aplicaciones en las organizaciones

modernas incluyendo las educativas, además de las ya citadas. Entre las más señaladas estarían las siguientes:

La especialización de operarios y de procesos de trabajo.

La idea de la estandarización del desempeño de funciones.

La noción de la centralización en la toma de decisiones, cuando así conviene a los fines de la organización. O en caso contrario, la descentralización.

La uniformidad de prácticas institucionalizadas, que vienen a tipificar la moderna noción de imagen corporativa.

La no-duplicación de funciones.

La Profesionalización de la función administrativa como distinta de la función de los accionistas propietarios. En el caso específico de las organizaciones educativas en México se está dando un auge importantísimo de organizaciones privadas dedicadas a prestar servicios educativos en donde los administradores de la educación, pueden lograr un amplio desarrollo tanto personal como profesional ajenas a las oportunidades que brinda el sector público para su desarrollo.

La admisión y promoción en función de los méritos y talentos de las personas.

La idea de que la organización, si bien es gente al final de cuentas, debe lograr altos niveles de estandarización, para lograr que se haga lo que se debe, no lo que se quiere.

El modelo de la burocracia de Max Weber es ciertamente controversial, sobre todo si se le analiza a la luz de las nuevas condiciones que marcan el signo de los tiempos empresariales: los mercados abiertos y globalizados, ciertamente, Max Weber no fue ni administrador, ni gerente, ni mucho menos empresario. Su percepción sociológica se ubicó en el terreno de las

organizaciones sociales, como las organizaciones educativas de ahí la importancia de su análisis en este trabajo, no en el ámbito de las organizaciones empresariales, industrias y negocios. Es claro que sus ideas fueron extraídas de la sociología y aplicadas por Talcott Parsons en el campo de la empresa y de la administración gerencial. Por ello es que sus ideas son difícilmente aplicables en la administración moderna. Sin embargo, una cosa es clara: a partir del análisis del modelo burocrático puro, Weber muestra, desde luego que sin proponérselo, justamente lo que no debe hacerse.

Por ello, es posible extraer las siguientes enseñanzas para los administradores educativos.

Que las organizaciones no son sistemas cerrados sino semiabiertos.

Que las organizaciones incluyendo las educativas se mueven en ambientes altamente dinámicos, inciertos y riesgosos. En ambientes así, el papel de la administración educativa es medir, evaluar y prever los riesgos y las incertidumbres.

Que las organizaciones educativas deben prever los cambios, adaptarse a ellos y, mejor aún, crear las condiciones dentro de las cuales la organización podría desenvolverse en el futuro.

Que la administración educativa debe ser, en consecuencia, "proactiva" y no "reactiva".

Que la organización informal existe, lo queramos o no, y que el papel de los administradores educativos es identificarla y aprovecharla estratégicamente, en el marco de la racionalidad administrativa: la adecuación a los fines.

Que la ética devocional al trabajo no es una realidad completa y acabada, pero que si debe, en cambio, construirse mediante la formación de actitudes y la creación de una cultura organizacional que la favorezca y la haga suya. Más

aún cuando en la educación la administración es más de compromiso y de responsabilidad.

Que la finalidad última de una organización educativa. Está dada por su misión, y que la misión esta diseñada a partir de las necesidades y demandas de la educación que es quien finalmente conduce a la organización. Por lo tanto, la nueva racionalidad de la organización es una adecuación de los medios a la educación eficiente y eficaz que es el fin de la administración educativa y por lo que trabajara arduamente el administrador educativo.

Que el factor más importante en una organización educativa no es el trabajo, sino quienes, lo realizan: la gente, los docentes, los alumnos.

El administrador educativo es un profesional cuyo campo inmediato de actividad es la educación y simultáneamente su administración, teniendo en cuenta que en la sociedad moderna, la educación como valor político, económico social y cultural, de gran envergadura, ocupa la atención especial del Estado, y de la sociedad en general, en los ámbitos privado y público, siendo una tarea que tiene entonces una cobertura tanto de interés general como de conciencia nacional. Por tal motivo el Estado moderno la tiene presente en su agenda de gobierno. Si la educación es una alternativa para transformar y mejorar las condiciones de vida en la sociedad, entonces el administrador educativo se encuentra comprometido con esta gran definición de carácter político y administrativo. Con base en lo anterior, el administrador educativo debe considerarse como un agente de cambio, del cambio deseado y esperado, del cambio que conserva sin destruir y cuida sin excluir, lo vital de la sociedad. Su tarea como profesional radica en reformar más que romper lo que existe. Pero reformar y modernizar le exigen además una preparación óptima, imaginación y sentido histórico de lo que es la sociedad, el sentido humano para apreciar las virtudes de los demás, el sentido teórico para saber del conocimiento científico que le ayudara a resolver los problemas que se le presenten en la cotidianeidad del trabajo productivo, el sentido de la responsabilidad individual y colectiva para cumplir con su trabajo en beneficio de los demás y sobre todo el compromiso consigo mismo y con la sociedad que le ha conferido el gran honor de estar al frente de las instituciones que ofrecen los servicios educativos para lo más preciado de esta, sus niños y jóvenes que serán el futuro de ella misma transformado al hombre en ser humano a través y por la educación.

CAPITULO IV

COMPETENCIAS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO: Una propuesta.

4.1 Hacia una definición de la Administración Educativa.

Para que la función administrativa en la educación garantice, en la práctica, el éxito de la tarea administrativa en lo particular y de la tarea educativa en lo general, es necesario reconceptualizar la administración educativa, problematizando en sus implicaciones a través del análisis de las dimensiones que la definen, así como delimitando sus funciones básicas, haciendo énfasis en las repercusiones que se generan sobre la importancia del contexto y la misión institucional, como también en la formación de los administradores educativos.

Es imperativo reflexionar en el impacto que las dimensiones de la administración generan en los elementos teóricos, epistemológicos y sociales que permiten la reconceptualización de la tarea administrativa en educación para poder estar en posibilidad de esbozar algunas consideraciones acerca de cuáles serían los principales aspectos que la administración educativa debe tomar en cuenta para ser más efectiva en los contextos en que se desarrolla, replantear su misión y acercarse a una definición que logre valorar sus niveles de implicación e impacto para hacer a la educación eficiente y eficaz.

La administración educativa, como disciplina, es un campo de investigación relativamente reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición, así como a la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios comparten la idea de que una organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo,

también, a los principios referidos a la administración. De hecho, el mismo Henri Fayol, uno de los pioneros de la administración, ya establecía que las funciones y elementos de la administración eran inherentes a toda organización, incluyendo, entonces, las de índole educativa.

Esto quiere decir, que las funciones administrativas no se dan en abstracto, ya que no existe administración por si misma, sino que se concretizan en una organización y contexto determinados. En el caso de la administración educativa, estas funciones deben considerarse en torno al contexto educativo general y aplicar, posteriormente, este concepto al ámbito educativo, ya que lo que determina la diferencia entre una organización y otra es el contexto.

Así, de acuerdo con lo anterior, administrar en la educación, significa "constituir formas de co-operación ordenada y dirigida hacia un fin institucional, en el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas o en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas determinando que las funciones básicas de la administración en la educación, es la aplicación de las políticas educativas su planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control, llevando el cumplimiento de cada uno de estos elementos a la coordinación, entendida como la esencia de la administración y que consiste en armonizar todas las funciones a fin de poder alcanzar la meta común institucional por medio de los esfuerzos individuales, en beneficio de la gran tarea de educar para transformar."⁴²

De esta manera, la administración educativa conlleva el diseño de los ambientes propicios para que todos los miembros de la organización trabajen conjuntamente para alcanzar la misión y los objetivos de una institución

⁴² Es esta la definición, que se propone desde este trabajo, con el fin de centrar la tarea profesional del Administrador Educativo, se deja la discusión abierta a diferentes propuestas con el fin de perfeccionarla y darle la presencia y la jerarquía que se merece.

educativa, hacia los cuales se encaminarán las funciones básicas ejercidas por su director. Así, de una manera general y basándonos en el esquema de Koontz, estas funciones serían:

a) La planeación, que implica la selección de los objetivos de la institución educativa y las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. La planeación lleva implícita la toma de decisiones ya que es necesario considerar diversas alternativas de acción. En este sentido, es necesario que el administrador educativo, tenga clara la misión de la institución, así como realizar un diagnóstico de sus necesidades a fin de que esta toma de decisiones sea la más acertada para satisfacerlas.

b) La organización, que conlleva el establecimiento de una estructura intencional de los roles y/o tareas a desempeñar por cada uno de los miembros del personal, de tal forma que al realizar el rol específico se participe también en el esfuerzo grupal para el logro de las metas educativas comunes.

c) La integración del personal, se refiere a considerar todos los puestos requeridos en la institución educativa a fin de seleccionar el personal idóneo para cubrirlos de manera eficiente y efectiva. Lo anterior implicaría la necesidad de un análisis de puestos, así como del perfil profesional requerido para ejercerlos.

d) La dirección, que se relaciona con aspectos interpersonales y necesita de las aptitudes necesarias en el que dirige, en cuanto a estilo de liderazgo, motivación y comunicación, para propiciar que cada elemento del personal realice su tarea requerida para contribuir al logro define, concretiza y da significado a la administración educativa. Por lo mismo, se infiere la necesidad de que el administrador de una institución educativa conozca la naturaleza de

la misma y no pierda nunca de vista cuál es la misión institucional, con el objeto de encaminar toda la tarea administrativa hacia su cumplimiento.

4.2 Valoración del trabajo profesional del administrador educativo: sus niveles de impacto.

Si reflexionamos en la importancia que el contexto educativo y la misión institucional tienen en la función administrativa, estamos en posibilidad de afirmar que, aunque las nuevas tendencias en la administración indican que para ejercer la tarea administrativa no es necesario ser especialista en el contenido de lo administrado, sí es indispensable que se posea un alto nivel de conocimiento y dominio de esa área. Por otra parte, ya se ha dicho que en una organización educativa se aplican los mismos principios y funciones administrativas de cualquier otra organización, por lo cual se requiere que el administrador y/o director de la institución educativa los conozca y maneje para llevarlos a su aplicación. Esto lleva implícito que los directivos encargados de la administración de un centro educativo deben conocer, manejar e implementar los principios y elementos básicos de la administración en general, pero al mismo tiempo tener bien clara la naturaleza y misión de la institución educativa a fin de que lleven estos principios al contexto educativo dando así aplicación práctica a la definición de la administración educativa.⁴³

Ahora bien, de acuerdo con la anterior consideración, en la mayoría de los centros educativos, al menos de carácter oficial, podemos observar una situación paradójica: por un lado, aunque los directivos que administran una

⁴³ OCDE, “Escuelas y calidad de la enseñanza.”, informe internacional, Ediciones Paidós, traducción de Guillermo Solana Alonso,... la influencia del director en la organización y funcionamiento de la escuela. pp. 55.

escuela no necesariamente requieren ser docentes por lo general lo son, y por otro lado, cuando se afirma que es inminente conocer el contexto y encaminar la función administrativa hacia el logro del objetivo institucional, se infiere que la tarea administrativa debe privilegiar el acto educativo, empero, la mayoría de los administradores obvian este aspecto para favorecer la tarea burocrática.

Por otra parte, al afirmar que el que administra, necesita conocer, adiestrarse y aplicar las funciones básicas de la administración en el terreno educativo, se implica que debe ser formado, o al menos capacitado teórica y metodológicamente para ello, lo cual no sucede en nuestra realidad educativa.⁴⁴ Entonces, si no las conocen, difícilmente las aplicarán en su práctica profesional.

Sin embargo, no es culpa del directivo que se esté dando esta situación en nuestras escuelas. El problema no es tan simplista o lineal como para pensar que sólo se requiere de un cambio en la actitud o disposición del directivo. Esto va mucho más allá. Es muy común considerar a la administración como una tarea eminentemente burocrática en el sentido de vigilar el cumplimiento de una normatividad o reglamento y llenar y entregar una documentación a veces excesiva. Así, si el administrador de la educación, se limita a la función burocrática es posiblemente porque así concibe su tarea administrativa. Incluso, muchas veces esto es lo que se solicita por parte de su superior inmediato, en este caso el superior y, posiblemente, al supervisor le suceda lo mismo porque tradicionalmente así ha sido conceptualizada su actividad. Esto

⁴⁴ Las personas que se encuentran en, los espacios de la administración educativa tradicional se encuentran en la línea de fuego de estos retos y presiones nuevos y son diversamente criticados por que a veces obstaculizar el cambio o promoverlo erróneamente, hallarse mal informados acerca del mundo que existe fuera de las escuelas o no lograr mantener las tradiciones administrativas, en muchos casos sufren de identidad profesional recibiendo mensajes contradictorios acerca de cómo deben acometer su trabajo.

genera una cadena que nos llevaría quizá, hasta los niveles macros de la administración educativa. Por esto decimos pues, que es inminente su reconceptualización para poder, entonces, reorientar la actividad de quienes se encargan de la administración de las instituciones educativas en todos los niveles, incluyendo al director.

En el hecho educativo y de manera específica en la tarea administrativa que tiene lugar en los centros escolares, confluyen toda una gama de agentes externos que se suman a otros inherentes a la práctica educativa. Esta situación tan compleja requiere de un análisis exhaustivo, ya que es imprescindible entender a la administración educativa sobre la base de este enfoque multifactorial, para poder conceptualizarla ya no sólo como una mera labor burocrática, sino como todo un proyecto totalizador que abarca un conjunto de acciones y elementos que deben ser coherentes con la misión institucional que se promueve.

Se requiere visualizar las diferentes dimensiones que explican la tarea administrativa, pero dejando claro que estas dimensiones, en la realidad, se entrelazan de tal manera que difícilmente puede delimitarse dónde comienza una y termina la otra. Sólo con el fin de sentar un marco de referencia que permita un análisis de los elementos que inciden sobre la función administrativa se explicarán, brevemente por separado, estos niveles de impacto.

El impacto cultural. Esta idea, hace hincapié en que es la cultura, entendida como el conjunto de valores, creencias e ideas compartidas por un grupo dentro de una organización, la que incide directamente sobre la percepción que cada sujeto tiene de su entorno, proporcionando el significado de todas las

actividades que realiza en ese contexto.⁴⁵ De esta manera, la cultura organizacional determina las conductas que se generan en el seno de una institución educativa, influyendo así en su éxito o fracaso. Lo anterior sugiere que para garantizar la eficiencia de las actividades educativas, el administrador educativo debe enfocar su tarea administrativa en el desarrollo de una cultura escolar coherente con la misión institucional, de modo que se lleve a cabo con éxito, esto implica que los esfuerzos administrativos deben concentrarse en construir una cultura adecuada y congruente con los objetivos y metas de la institución, para lo cual el director debe ejercer un liderazgo que enfatice los valores e ideas que generen la actitud y el desempeño deseados en su personal, esto conlleva también, que tanto las actividades a realizar como los cambios requeridos en la escuela consideren la opinión de todos los que en ella laboran, para lo cual se propone el carácter vertical/horizontal que se refiere a la coparticipación del personal de todos los niveles y jerarquías en la toma de decisiones, e incluso permite la participación también de la comunidad que demanda y recibe el servicio, padres y alumnos.

El impacto social y político. El impacto sociopolítico reconoce que la escuela está inserta en un contexto social determinado y responde a las características políticas e históricas prevalecientes en cada época. "Cada escuela está imbricada en el proceso histórico de su ámbito social inmediato y en ese sentido no puede pensarse en ellas de manera aislada". Por otra parte se visualiza a la escuela como un medio educativo puesto a disposición de la sociedad. Luego entonces, existe entre escuela y comunidad una relación dialéctica que puede tomar diversos matices dependiendo de cuál sea el marco

⁴⁵ OCDE, "Escuelas y calidad de la enseñanza." Ediciones Paidós, 1998 ..la controvertida cuestión de los niveles. pp.51.

teórico explícito e implícito que sustente esta relación. La tarea administrativa, como parte del contexto escolar, no está exenta de esta relación dinámica con el medio social y el administrador educativo debe reconocer la importancia e influencia que la comunidad ejerce sobre la institución educativa que administra y sobre el acto educativo en sí mismo. Así, en la medida que el administrador educativo esté consciente de esta relación, la comprenda, la acepte, la valore y la aproveche, promoverá la coparticipación entre escuela y comunidad y propiciará la cogestión, aprendiendo a compartir sus responsabilidades ya no sólo con su personal, dentro del ámbito escolar, sino fuera del mismo, con los miembros de la comunidad a la que la escuela sirve, por y para la cual, de manera directa o indirecta, ejerce su labor. Una relación de corresponsabilidad y coparticipación entre escuela y comunidad permite propiciar acciones educativas más congruentes con las demandas reales de la población atendida en las escuelas, pues nadie mejor que los propios miembros de la comunidad saben cuáles son sus necesidades prioritarias.

El impacto académico. Esta idea está implícita en la dinámica escolar, por que, se refiere a la noción de poder, entendida como los recursos de autoridad utilizados por el director, los estilos de liderazgo que se ejercen en el centro escolar y los aspectos profesionales que el directivo debe considerar en su labor diaria, incluyendo dentro de éstos las cuestiones curriculares y las interrelaciones personales en los planos horizontal y vertical. La dimensión académica se refiere entonces al control que, tanto organizativo como educacional, el administrador educativo debe asumir. Así, el impacto de esta dimensión se verá reflejado en las dos funciones básicas de la dirección que, son la función concerniente a las tareas y la función humana. Esta dicotomía

conforma la tarea dual, del que dirige y de todo administrador educativo: Por un lado el manejo de las relaciones personales y por otro la tarea administrativa pero se involucra en el acto educativo como su principal elemento ya que en él se ubica la misión institucional. Volvemos de nuevo, entonces, a la importancia del contexto y la naturaleza educativa implícita en la misión de la escuela hacia la cual el director debe enfocar esta tarea dual; así el dirigente al ejercer su acción administrativa dentro de una institución del sistema educativo, debe procurar activar la reflexión dentro del mismo a fin de promover que el personal realice su favor, en favor de la mejora del proceso educativo. Esto implica una actividad administrativa que traspase los límites de lo burocrático y reconceptualizarla dentro del marco del hecho educativo.

El impacto administrativo. Se refiere a la puesta en práctica de la función administrativa en el quehacer cotidiano y en ella se involucran todos los elementos que inciden sobre este quehacer, desde la relación con el entorno, la organización y distribución de tareas, el manejo de personal y el cumplimiento de las demandas de la administración, incluyendo aquí la documentación sólo como un aspecto más dentro de este nivel, no como el todo. Por otro lado, la función administrativa en esta dimensión, implica la capacidad para conducir las acciones del conjunto docente hacia el objetivo socialmente asignado a la escuela. Entonces, esta dimensión es la manera en que el administrador educativo como dirigente, accionará su quehacer y el de su personal para cumplir con la tarea dual analizada en la dimensión anterior; es llevar esta tarea a su instrumentación. Este carácter operativo no puede tener una definición única ya que cada escuela es diferente, cada director asume su tarea de una manera distinta, pues perciben su actividad sobre la base de sus

propios esquemas conceptuales, además, cada situación está sujeta a un cúmulo de factores externos e internos que inciden en cómo se implementará la tarea administrativa en la cotidianidad. No obstante, el común denominador es que el director tiene una función dual que ejercer, el cómo lo hará es lo que variará de un ámbito escolar a otro.

Es en este contexto, es donde convergen todos los elementos de impacto anteriores: agentes externos, tales como la influencia del contexto social y la cultura organizacional y otros inherentes a la práctica administrativa como los estilos de liderazgo, el manejo de las relaciones personales y laborales en el ámbito horizontal y vertical y, sobre todo, el concepto y percepción que cada miembro del personal y, de manera específica el director, tienen sobre su quehacer profesional.

La administración educativa responde a los mismos principios y contempla las mismas funciones que la administración en general, sin embargo, es el contexto y el acto educativo en sí mismos los que dan significado y aportan el sello que la distinguen. Es necesario, entonces, entender la administración educativa como una actividad implícita en el hecho educativo, lo que nos lleva a tres consideraciones: primero, el Administrador Educativo, debe encaminar toda la tarea administrativa al logro de la misión institucional que, necesariamente implica un acto educativo. Segundo, se debe ponderar entonces la actividad educativa dentro de su función administrativa. Tercero, es imprescindible que los administradores de la educación, se formen y capaciten en los principios básicos de la administración y al mismo tiempo se actualicen en el proceso

educativo general y en los objetivos educativos específicos de la escuela que dirigen.⁴⁶

Se requiere de una reconceptualización de la administración educativa en todos sus niveles, macro y micro institucional, que considere los siguientes aspectos:

Enfoque cultural en el sentido de construir una cultura organizacional coherente con la misión institucional, de modo tal que promueva acciones y cambios requeridos para alcanzarla.

Un enfoque sociopolítico en términos de reconocer la relación dialéctica que existe entre escuela y comunidad, propiciando, con base en ella, una relación de coparticipación, cogestión y corresponsabilidad que redunde en una escuela que realmente satisfaga las demandas reales de la comunidad a la que sirve.

Un enfoque académico referido a ejercer las funciones necesarias y los estilos de liderazgo pertinentes para generar la comunicación y motivación necesarios en cada miembro del personal, que los lleve a realizar su tarea específica e individual que de ellos se requiere, para coadyuvar al esfuerzo grupal que conlleve al logro de la misión institucional.

Un enfoque administrativo referido a la instrumentación de la tarea administrativa, para lo cual el administrador educativo, debe considerar los enfoques anteriores a fin de conseguir, en la implementación de su actividad en la práctica, el éxito de su quehacer profesional que redundará en el éxito de la institución que administra.

⁴⁶ Álvarez, Román, Jesús A. “**Las relaciones humanas.**”, pp. 41-57 “...comenta lo heredado y lo adquirido en la formación de la personalidad.”... con respecto a la formación profesional, el administrador educativo se tiene que formar en las universidades, con un estricto apego a la disciplina científica, para evitar lo fortuito y lo tradicional en sus actuaciones profesionales.

4.3 Competencias para la Profesionalización del Administrador Educativo: una propuesta.

Para empezar a comentar cuales serian las competencias necesarias para la profesionalización y por supuesto el reconocimiento del trabajo profesional del administrador educativo, se propone que primeramente, debemos definir que es la autoridad en la administración educativa.

Autoridad dentro de la administración educativa. La autoridad ha sido definida por varios autores, en una pluralidad de formas, la autoridad es considerada por muchos como la facultad o el derecho de actuar, de mandar, y de exigir acción a otros.

En administración se puede considerar a la autoridad como la facultad, por parte de quien tiene el derecho de exigir a otros, que emprendan acciones apropiadas para el logro de un objetivo predeterminado. En la autoridad está implícita la facultad para tomar decisiones y verificar que estas se lleven a cabo. El concepto de autoridad incluye el acatamiento de esa autoridad como resultado de la suficiente aplicación de esa facultad*⁴⁷ Este acatamiento puede lograrse, sin embargo, mediante persuasión, sanciones o simples peticiones, no solo por la coerción, la compulsión o la fuerza. La tendencia obviamente dentro del campo de la administración educativa será hacia la persuasión y de las peticiones.

Esto va de acuerdo con el concepto moderno de autoridad que dice, "cualquiera con autoridad administra mejor cuando mantiene el concepto de

⁴⁷ El concepto de autoridad se tratará en el sentido Weberiano para un mejor análisis del contenido del tema.

acatamiento de la autoridad en el fondo y nunca dice que es el primero en autoridad".⁴⁸

El que tenga determinada autoridad puede ser bien reconocido, aceptado y respetado, pero ello no requerirá de un continuo programa publicitario. En muchos casos, los administradores se abstienen de utilizar la coerción o la fuerza en su trabajo y evitan el uso de la palabra autoridad debido a que muchos entienden que su significado está erróneamente limitado a la facultad de obligar al cumplimiento.

Otros consideran a la autoridad con el carácter de una decisión comunicada a un miembro de la organización, que la acepta como guía de sus acciones, sin que intervenga su propio criterio respecto a lo correcto que sea.

Este punto de vista enfatiza, el aspecto del comportamiento y lógicamente señala que, si estamos interesados en la conducta de subordinado, debemos considerar a la autoridad desde el punto de vista de la ventaja del subordinado.

Existen otros que consideran la noción de acatamiento en dos aspectos. La aceptación de la comunicación como oficial o autoritaria y considerar la comunicación objetivamente, con la implicación final de producir la coordinación deseada entre las diversas actividades que se consideran.

Otros consideran entre la autoridad aplicada a las circunstancias, de las cuales emergen determinados comportamientos.

Autoridad y organización. Estos y otros aspectos de la autoridad se derivan de los diversos conceptos de organización. En la teoría clásica, con su estructura formal de la organización, la autoridad está depositada en una persona que la comparte o la delega en sus subordinados. Tradicionalmente, este concepto se deriva del gobierno y el ejército. La autoridad cobra vida

⁴⁸ Terry, George, R. "Principios de Administración." CECSA, México, 1998. pp. 355-389.

por propiedad, por prestigio o por decreto legal.⁴⁹ La propiedad incluye el derecho a usar la cosa poseída y dirigir la forma en que deba usarse, lo que cuenta con la aprobación tanto social como legal.

Los partidarios de la teoría clásica también creen que la autoridad es conferida por la posición de prestigio en la organización formal o por las relaciones establecidas. El fracaso suele ser atribuido a una autoridad inadecuada, lo que implica falta de facultades conferidas en la organización.

También es posible la autoridad por decreto legal y ésta se encuentra comúnmente en la organización formal gubernamental. La ley concede la autoridad de manera que pueda ser y se logre el cumplimiento de lo ordenado. Otorga al funcionario que la ostenta las facultades necesarias para que se cumplan los requisitos estipulados, en este sentido la autoridad del administrador educativo emana casi siempre de esta manera aunque algunos y eso es lo ideal, logran que su autoridad cobre vida por prestigio orgánico.

Con el advenimiento de teorías adicionales acerca de la organización, se han presentado distintos conceptos de autoridad. Por ejemplo, se han producido cambios al reconocer la existencia del comportamiento no formal y de los grupos informales dentro de la estructura de la organización. Algunos de estos cambios son modificaciones menores al concepto de la teoría clásica, en tanto que otras están basadas sobre premisas y convivencia.

El término enfoque de "la aceptación del subordinado."⁵⁰ Puede emplearse para identificar un punto de vista que va creciendo en importancia. En este enfoque, se cree que la autoridad llega al administrador por la aceptación de

⁴⁹ En Max Weber, se refiere al enfoque sobre el liderazgo y autoridad del que dirige.

⁵⁰ Se refiere al enfoque de la escuela de las relaciones humanas.

su facultad para hacer y tomar decisiones y de esta manera obligar al cumplimiento de ellas por parte de sus subordinados.

En otras palabras, de acuerdo con éste enfoque, el administrador carece de autoridad hasta que ésta no le sea conferida por sus subordinados, es la clave de esta línea de explicación y razonamiento. Además enfatiza los aspectos éticos y sociales de la autoridad.

La dirección por parte del administrador, por ejemplo resulta sumamente significativa debido a que la influencia de éste depende, en gran parte de su habilidad para lograr de sus subordinados obediencia mediante atributos tales como conocimientos sobre las relaciones humanas, habilidad técnica y comunicativa.

¿Por qué debe aceptar un subordinado la autoridad ejercida sobre él?

Una razón muy importante se encuentra al ganar la aprobación y aceptación de parte de sus colegas, para contribuir a una causa que se considera digna de seguir, evitar posibles acciones disciplinarias, cumplir con las normas morales consideradas adecuadas y obtener recompensas. Todo esto no excluye el enfoque de la aceptación, sino lo hacen resaltar. En realidad, la mayoría de los partidarios del enfoque clásico para la autoridad creen que "un jefe debe obtener" y "no ordenar", el apoyo de sus subordinados y que existen importantes limitaciones psicológicas y sociales a la autoridad.

El enfoque de la aceptación del subordinado también puede considerarse como parte de la administración de abajo hacia arriba. Este tipo de administración en la cual la cabeza de la administración trata de liberar la iniciativa de sus subordinados de manera que las ideas y sugerencias para el mejoramiento de las prácticas de trabajo arranquen de abajo hacia arriba, no de arriba hacia abajo, como se acostumbra.

El administrador indica los objetivos y fija el curso manteniendo dentro de él a los miembros de la organización. Sugiere y estimula pero se abstiene de dar ordenes y permite la iniciación y desarrollo de una idea para que sea dirigida y cultivada por sus subordinados.

El éxito de la administración de abajo hacia arriba depende en gran parte de la clase y cantidad de autoridad que cada empleado acepte y utilice.

Además, la aceptación personal lograda mediante la popularidad y logros, tiende a dar autoridad a la persona. El subordinado que tiene una larga asociación con la actividad, conocimiento y practica de ella, más la competencia para exigir, respeto y cooperación entusiasta, frecuentemente se encuentra con autoridad, esto va de acuerdo con la amplia interpretación del enfoque de la aceptación del subordinado.

Para continuar con esta propuesta parece impostergable situarnos frente al propio análisis del administrador educativo y el de establecer su propio criterio frente a la responsabilidad que tiene como un profesional encargado de hacer a la educación eficiente y eficaz a través de la administración. Por tanto, el criterio que debe presidir cualquier análisis o valoración del trabajo de un administrador educativo es precisamente, el hecho de estar al servicio de una organización encargada de formar a las nuevas generaciones dentro de los fines educativos y de valores específicos que constituyen la razón principal de sus procesos de planificación, realización y evaluación.

El trabajo desarrollado por todo administrador educativo y en general por todo directivo, debe tener un tiempo de reflexión y de análisis que puede identificarse a partir de dos ámbitos el ético y el social; centrado en las personas y el técnico; centrado en las tareas. Estos dos ámbitos no se consideran contrapuestos, sino de diferente orientación.

El equilibrio o balance que se pueda realizar con ellos, ayudara al administrador educativo en el cumplimiento de su misión, es decir, no cabe renunciar a los objetivos como concesión para satisfacer a las personas así como no se debe ignorar a las personas para limitarse a la consecución de los objetivos.

Más bien, resulta necesario considerar a las personas para poder proponerse objetivos claros, realistas y alcanzables, ya que los objetivos se deberán cumplir con el auxilio de toda la organización.

Igualmente, la orientación de las tareas procede de las necesidades reales y a partir de ellas se implementan los objetivos en los grupos humanos a los que se dirigen, velando por promover actitudes positivas hacia ellos e impulsando su desarrollo profesional.

Sin embargo, el administrador educativo debe asumir de entrada que no podrá satisfacer las demandas y expectativas de todas las personas y colectivos de su organización acaso porque en ocasiones son contradictorias, por tanto, sus decisiones y su actuación no agrada a todos, pero todo esto último, no es preciso, ni quizá deseable.

No obstante las decisiones de la administración educativa, deben fundamentarse y argumentarse en criterios sólidos que amparen una equidad flexible, sobre las líneas que delimitan los márgenes de su actuación, se trazan con nitidez y se aplican con neutralidad, los interesados serán capaces de aceptar y asumir las decisiones y sus consecuencias.

A continuación se presentan las dos dimensiones que pueden ser utilizadas para guiar una valoración de la consecución del trabajo del administrador educativo.

Sin embargo, debe aclararse que no se pretende ofrecer un sistema preciso de indicadores, sino un repertorio de características que pueden servir para la reflexión, el análisis, la autoevaluación y autovaloración del trabajo de un administrador educativo, y por tanto, la primera acción es contextualizar cada característica a su propia actuación.

Dimensión técnica. En este caso vamos a referirlo tanto al propio desarrollo profesional del administrador educativo(auto desarrollo) como también al impulso, promoción y facilitación del mismo a las personas de la organización por parte del administrador educativo.

El auto desarrollo profesional. Comporta la autoformación y la participación del administrador educativo en actividades vinculadas al ejercicio de las funciones propias que ayuden a resolver las necesidades institucionales.

Un punto que debe estar presente es la autovaloración de la propia función, en este sentido es importante plantear la valoración tanto en los aspectos técnicos del trabajo directivo como de la puesta en escena del trabajo a través de los aspectos sociales. Por supuesto, las finalidades de esta auto evaluación estarán vinculadas al perfeccionamiento y a la mejora de la propia profesión.

La innovación o la puesta en marcha de actuaciones o metodologías novedosas, por medio de la planificación y siempre que sea posible en cooperación con otras personas.

Asimismo se considera destacada la difusión que debiera hacer el directivo de los resultados de las innovaciones y el intercambio de experiencias innovadoras con otros directivos.

El desarrollo profesional de su equipo se considera vinculado a las finalidades y funciones propias del director y a las necesidades de la institución, todas estas ideas significan que el administrador educativo debe,

impulsar y lograr habilidades para decidir en equipo tomando en cuenta la opinión de todos.

Crear proyectos en los que se implique al personal de forma que le haga crecer y ofrezca a los demás lo mejor de sí mismo como resultado de su experiencia y conocimientos.

Potenciar la auto evaluación profesional y coevaluación de los equipos. Y utilizar los resultados de la evaluación para la mejora profesional.

La planificación de actuaciones es la clave en el trabajo de un directivo, la complejidad, diversidad y dispersión del trabajo de un directivo requiere de la elaboración de proyectos de acción previos a la puesta en marcha de las múltiples y variadas actividades. La actividad de la planificación en un administrador educativo se centra, fundamentalmente, en los programas institucionales, así como, de una forma indirecta, en el impulso para que el resto de los docentes y colectivos de la escuela lleven a cabo su propia planificación. La planificación deberá ser sistemática por su propia naturaleza, no dejándose al arbitrio de las circunstancias, ni configurándose como causal o contingente. Aunque la responsabilidad directa de la planificación es del directivo, no por ello significa que deba realizarla en solitario, no es prudente ni recomendable. Para ello es necesaria la concurrencia y la participación de distintas personas. El grado de participación e implicación estará en función de las responsabilidades asignadas.

La planificación de las actuaciones del administrador educativo, tiene tres fases que pueden considerarse claves y que el directivo debe desarrollar con mucho esmero y atención.

La fase de diagnóstico, requiere un alto grado de reflexión, de análisis y de debate previo. En esta fase es muy necesaria la concurrencia de personas

diversas y la consideración de las circunstancias y de los elementos contextuales y de recursos para elaborar un correcto diagnóstico de necesidades y formular los objetivos en forma pertinente y otorgarles prioridad de acuerdo a su importancia.

La fase de desarrollo de programas de acción, es una fase muy técnica, que no debe olvidar entre otras acciones, dividir en etapas todas las tareas y actividades necesarias definiendo el propósito de cada etapa, formulando los requisitos para llevarlas a cabo y exponiendo los resultados obtenidos, con los resultados esperados, decidir quien es el responsable de cada etapa, determinar que recursos son necesarios, estimar el tiempo requerido para realizar cada etapa, prever la revisión periódica de todo lo planificado.

La fase de difusión, para dar a conocer la planificación a todos los implicados.

Así el administrador educativo deberá ser capaz de planificar sus actuaciones, considerando los aspectos relacionados con su participación e implicación del colectivo y los aspectos técnicos, desarrollo de planes de acción para mejorar la competencia de su actividad profesional, conseguir mejores resultados, hacer más efectivo y eficiente el trabajo propio y el de los otros miembros de la organización.

La toma de decisiones, es una de las tareas principales de un administrador educativo, muchos autores consideran que se desempeña realmente la función directiva cuando se toman decisiones, en la toma de decisiones se debate la búsqueda de alternativas racionales para la acción.

Considerando que un directivo quiere desempeñar bien su tarea, debe capacitarse para una correcta toma de decisiones ya que la toma de decisiones espontánea, tiene muchas limitaciones, es recomendable ir avanzando

progresivamente hacia una toma de decisiones más racional, se utiliza la racionalidad cuando al elegir entre varias alternativas se escoge la mejor.

La toma de decisiones puede ser concebida como una tarea que corresponde al directivo individualmente o como una actividad esencial de una organización, si la toma de decisiones es colectiva el directivo logra un efecto positivo y complementario, de tal modo que pueda establecer con las personas de la organización un cauce amplio para el diálogo, del cual resulte una mayor implicación en los resultados y en las consecuencias de la implantación de las decisiones.

Es evidente, que uno de los aspectos más destacados en esta actividad es plantear el proceso de toma de decisiones y organizar la participación de las personas y los grupos.

Por otra parte entendemos que en una toma de decisiones racional y cualificada hace falta que el directivo realice una serie de operaciones tales como; Definir correctamente el tema, la situación o el problema, tomar en consideración las opiniones de otras personas. En este caso cada directivo utilizará un procedimiento u otro, según el estilo y la forma de liderazgo, la discusión, la formación previa, la vía democrática, el consenso, etc.

Buscar y examinar soluciones alternativas, ponderar las consecuencias que se desprenden de las distintas alternativas. Elegir la solución considerada mejor, en relación con los objetivos perseguidos, los valores adaptados, los recursos disponibles, y las circunstancias que rodean el caso. Valorar la elección como retroalimentación para modificación de posteriores tomas de decisiones, además en la toma de decisiones, el administrador educativo, tanto si se refiere a las decisiones que toma individualmente, como si se trata de

decisiones colectivas en las que participa, ha de considerar la responsabilidad profesional como una de las características éticas de su trabajo.

Seguimiento en la ejecución de actuaciones previas y planificadas, tanto si ha de realizarlas el propio directivo como si debe delegarla a otros agentes, implica la necesidad de llevar a cabo un atento y constante seguimiento. Así pues el seguimiento deberá ser sistemático por su propia naturaleza, no dejándose al arbitrio de las circunstancias ni configurándose como ocasional.

El seguimiento en la ejecución de las actuaciones requiere información, elaboración de la información y relaciones interpersonales. Es decir, se precisa una constancia en el impulso del curso causal de los acontecimientos vinculados a la planificación realizada que suponga una verdadera direccionalidad. A la vez, será necesario que no resulte un agobio implacable como para perder la iniciativa, la motivación y la capacidad de acción de los encargados de realizar el seguimiento. En sentido contrario, tampoco puede tenerse confianza implícita en que los acontecimientos avanzarán por si solos o por el mero hecho de que la responsabilidad individual actuará en cada parte del proceso de manera suficiente. Así existe la responsabilidad directiva que se encarga de velar por el cumplimiento total del proceso, que equivale a algo mas que la suma de las partes. De esta manera, el seguimiento sugiere atención a los procesos de micro gestión dentro de la gestión general del administrador educativo.

Evaluación de las actuaciones, el administrador educativo tiene responsabilidades de evaluación, un parámetro para valorar el trabajo del administrador educativo, es su participación en los procesos de micro gestión dentro de la gestión directiva general, la evaluación se debe referir al menos a las actuaciones que se planifican y el grado de participación del administrador educativo en la evaluación debe ser, como mínimo, análogo a su grado de

participación en la planificación. Efectivamente, cualquier trabajo directivo encierra ciclos de gestión que comprenden planificación, ejecución y evaluación, en los que participa activamente.

El administrador educativo no solamente debe estar dispuesto a efectuar una reflexión franca y serena que propicie una evaluación útil y honrada de las actuaciones que se han desarrollado, sino que además deberá estar capacitado para una valoración técnicamente consistente y organizarse para ello.

Una evaluación precisa y viable debe concebirse e integrarse en las tareas directivas para aplicarse con rigor y sistemáticamente. Esto es, una evaluación técnicamente correcta no se improvisa, cabe planificarla con cierto detalle, estudiar su viabilidad y su practicidad, así como dotarse de los elementos necesarios para el establecimiento de indicadores que permitan apreciar objetivamente el estado de la situación. Análogamente, el administrador educativo deberá conocer y aplicar las técnicas para recoger información así como las de tratamiento de la información. Finalmente, deberá ser capaz de elaborar informes de evaluación sustantivos y que a su vez sean comprensibles para las audiencias a que van destinados, esta es una característica o norma técnica para la valoración del trabajo de cualquier administrador educativo en la educación.

En este sentido, ya que la evaluación institucional se concibe como una herramienta al servicio de la mejora o perfeccionamiento que revierte en la propia organización, un administrador educativo técnicamente competente deberá prestar atención a esta tecnología que no ha de significar hacer por hacer o hacer más, sino que propiamente hace mejor y de manera consecutiva.

Capacidad de visión, la visión responsable a las preguntas ¿Hacia donde vamos? ¿Qué queremos llegar a ser? ¿Qué queremos conseguir? Por ello, la

visión de un administrador educativo, establece las metas o los objetivos de la acción individual o de grupo, aquello que define no lo que somos, sino más bien lo que pretendemos ser o hacer.

La visión de un administrador educativo es la habilidad de ver la diferencia entre cómo son las cosas y cómo deberían de ser, no en términos de lo ideal, sino en términos de lo que se es posible, dada una determinada situación.

La visión es un valor final de toda institución que es esencial para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va a largo plazo la institución, es importante que el administrador educativo proyecte su visión, en el quehacer diario, transmita su visión al resto de las personas e influya en ellos para hacer realidad esta visión, con el resto de las personas, de poco le sirve al administrador educativo tener una visión clara de hacia donde va su organización, sino la comparte, con el resto de las personas, la visión que transmita el administrador educativo ha de ser ambiciosa, realista y capaz de ilusionar a las personas. Su visión ha de estar proyectada hacia el futuro, para mejorar y transformar la realidad presente, así como lo enseña el lema, de nuestra Universidad Pedagógica, cual siempre debe estar presente en todos sus egresados, "Educar para transformar". Es la llamada visión estratégica

En los momentos de cambio tan importantes y constantes, como los que estamos viviendo en los comienzos del siglo XXI, es difícil para un administrador, saber lo que ocurrirá en su entorno en el plazo de unos años, pero eso no significa que deba sentirse perdido, al contrario, debe poder precisar los valores del equipo humano con el que cuenta, porque son los verdaderos motores del cambio en el futuro. Cuando hablamos de capacidad de visión, para un administrador educativo, estamos yendo más hacia allá de la competencia para dar instrucciones o de la capacidad para formular unos

objetivos a corto o mediano plazo, lo que estamos diciendo es que, el administrador debe conducir a la organización teniendo en cuenta, que, lo más importante, son sus valores, porque son sus valores, los que muestran la competencia de una organización, la iniciativa, la flexibilidad, la vitalidad, la capacidad de trabajo en equipo, el coraje, la imaginación, el compromiso, la implicación, la confianza, la creatividad, la transparencia e imparcialidad, entre otros muchos mas, que son puntos de referencia, en los que proyecta la visión de futuro, todo administrador educativo.

Interés por la precisión en el trabajo, la precisión en el trabajo supone un desarrollo técnicamente exacto de acuerdo con la realización de las tareas que tiene planteadas el administrador educativo, la precisión se manifiesta en diversas escalas, a escala general, a través de la planificación cuidadosa y análogamente a través de una evaluación de la totalidad del proceso de gestión, a nivel medio a través de la implementación, la ejecución y la regulación valorativa del proceso enseñanza aprendizaje, a nivel micro a través del seguimiento e impulso a las actuaciones del personal.

El interés por la precisión en el trabajo consiste básicamente, en tener interés por el trabajo bien hecho, ese interés no solamente deberá ser declarado como intención, sino que ha de resultar palpable en la acción cotidiana.

En consecuencia, el trabajo del administrador educativo debe ser concienzudamente preparado, a no ser que haya sido forzado por circunstancias excepcionales o variables no controladas y aún en estos casos la gestión de la contingencia debe ser abordada con el interés del trabajo profesional que tiene vocación de rigor.

La participación y delegación, las personas que realizan tareas de dirección han de promover la participación y la delegación entre las personas de la propia organización. Sin embargo, en la participación de las personas existen grados, la participación puede ir desde el eslabón primero, que es el de estar informados, hasta el último, que significa asumir el grado más alto de responsabilidad en la toma de decisiones del que administra

Un administrador educativo ha de ser un agente facilitador de la participación, en el sentido de tomar en consideración la iniciativa de los demás, desde el reconocimiento de las cualidades y responsabilidades de cada uno. Para ello, es necesario que pueda llegar a un conocimiento profundo de las competencias y cualidades de las personas que trabajan con él y a la convicción de que las estructuras de funcionamiento pueden ser ágiles y servir de plataformas a los individuos y a los grupos para aportar ideas y mejoras a la institución.

La participación es recomendable para que las actuaciones del administrador no se produzcan al margen de la institución. Por otra parte, el directivo necesita poder formarse opinión en relación con los distintos temas de los cuales deberá en un momento u otro tomar decisiones que afecten a la institución.

Por otra parte la complejidad de la gestión de una organización requiere el reparto de las cargas de trabajo. Los procesos de delegación o de distribución de las tareas son un factor muy importante en la tarea de un directivo.

La delegación por parte del directivo se tiene que dar, por varias razones:

La necesidad de descargar de trabajo al directivo.

La consecución de una mayor implicación de los participantes.

La agilización de las estructuras organizativas.

Delegar significa confiar un trabajo a una persona o a un grupo y mostrar confianza en sus capacidades para llevarlo a cabo de forma satisfactoria.

Por esta razón el administrador debería tener en cuenta que para delegar, ha de escoger a la persona o personas adecuadas, preparar a las personas y orientarlas en forma de realización, asegurarse de que han interpretado correctamente la demanda, dotarlas de los recursos necesarios, dejar iniciativa suficiente para el desarrollo de las actividades, prever acciones correctivas y de control, saber aceptar las decisiones de la persona delegada, recordar que la responsabilidad no es delegable, finalmente el administrador educativo ha de tener expectativas altas en la capacidad de cualquier miembro de la organización para hacer contribuciones significativas al grupo. Se trata de averiguar en qué campos y de qué manera.

Innovación transformación y cambio, parece como algo aceptado en las organizaciones modernas, comprender la necesidad de su actualización mediante el impulso de innovaciones y propuestas de cambio y en estos campos el dirigente tiene un papel muy activo como agente promotor e impulsor de las innovaciones en la organización. Ha de contemplar el cambio como una oportunidad para impulsar estratégicamente a la institución, cambiar ha de significar para un administrador educativo aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno para impulsar propuestas, ponerse al día en formas de actuar y también, activar al máximo una cultura de mejora continua, los procesos de cambio pueden ser aprovechados por el administrador educativo como una oportunidad para dar sentido y motivación al trabajo.

El administrador educativo puede contribuir de diversas maneras a disminuir las resistencias y promover procesos de renovación tales como poner énfasis en los procesos informativos, facilitar y apoyar, negociar los plazos,

las tareas, el uso de recursos, etc. Además, los beneficios personales y colectivos como consecuencia de la innovación y las contrapartidas al esfuerzo de cada miembro, deben ser tomados en consideración y ponderados.

El administrador educativo debe promover procesos de participación de las personas en la puesta en práctica de cualquier innovación o transformación, puesto que en la medida en que las personas afectadas por un cambio están implicadas en las decisiones que rodean dicho cambio, es probable que estén más comprometidas en la implementación de las decisiones, fijar objetivos comunes para todo el grupo y determinar los métodos de trabajo de manera que todos los miembros puedan intervenir, pueden ser otras las actuaciones directivas para conseguir que las personas se impliquen, es difícil para las personas resistirse a una decisión de cambio en la que ellas mismas han participado.

Por otra parte el administrador educativo debe contribuir a amortiguar las resistencias que a menudo surgen entre los miembros de la organización al plantear una innovación, algunas veces la defensa de intereses propios, la falta de comprensión, la falta de confianza, el conservadurismo, la complejidad de las exigencias, actúan como barreras que impiden la implementación de innovaciones o cambios que pueden favorecer el desarrollo de la organización.

El administrador educativo ha de contribuir a presentar los cambios como una oportunidad y no como una amenaza, sin embargo, no todas las innovaciones significan una mejora para la organización, incluso algunas pueden provocar crisis importantes, pero, ¿Hasta qué punto el administrador educativo es responsable del éxito o del fracaso de una innovación o cambio en su organización? ¿Cuáles son los factores que pueden contribuir a que una

innovación sea un éxito para la institución? La respuesta depende de varios factores, entre los que destacan:

Presentar innovaciones como oportunidades y desafíos, más que como amenazas o peligros, prever las resistencias que pueden provocar en algunos profesionales y en algunos de los grupos implicados, planificar con detalle el desarrollo de su puesta en acción, tanto desde el punto de vista técnico como de aceptación social.

Para hacer previamente un diagnóstico y buscar las causas de resistencias, para disminuir las resistencias y para conseguir los cambios es importante que el administrador educativo ponga énfasis en los procesos informativos, facilite el apoyo a los impulsores y este abierto a nuevas sugerencias.

"Las organizaciones y los hombres, más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismos por lo que son, sino por su capacidad de dejar de ser lo que son, no se sienten fuertes por sus estructuras sino por su capacidad de hacerse con otras, siempre que sea necesario..."⁵¹

Disposición e impulso al trabajo en equipo, el trabajo en equipo es indispensable en una organización de la complejidad de las organizaciones educativas, el administrador educativo debe considerar este procedimiento como una oportunidad para mejorar los procesos y resultados del trabajo de todas las personas de la organización, el trabajo en equipo requiere de disposición e impulso al trabajo con la participación de otras personas y se basa en:

Una actitud favorable para llevar a cabo el trabajo, con la participación de otras personas, una actitud favorable sugiere que el trabajo en equipo puede

⁵¹ Quizás esta sea la competencia más acertada, que el profesional en administrar la educación tenga que aprender, el hacer lo que tenga que hacer, en el momento que lo tenga que hacer, le guste o no le guste.

ser mucho más creativo que el realizado en forma individual. A veces en colectivo faltan costumbres o valores para los que valga la pena esforzarse, al administrador educativo se le pide su intervención para elevar la moral, para dar impulso, que motive a los equipos y que lo haga mostrando como se hace, es decir haciéndolo.

Una predisposición hacia la ejecución del trabajo en colaboración, la predisposición que el administrador educativo ha de ser el primero en estar abierto a compartir las ideas y las opiniones y también las tareas con un grupo mas amplio de personas, la valoración positiva del esfuerzo individual y colectivo es un gran aliciente para las personas.

Así, la disposición e impulso para el trabajo en equipo implica:

Motivar para actuar en colaboración, eso significa esforzarse por generar una relación optima entre esfuerzo y rendimiento, el trabajo colectivo, por encima de tareas obligatorias, se produce en las personas que adoptan conductas profesionales, no estrictamente laborales.

Promover la cooperación, es decir, obrar conjuntamente para conseguir unas mismas finalidades, eso significa que previamente el directivo deberá impulsar acuerdos sobre las finalidades del trabajo con los distintos miembros del equipo, ofrecer, pedir información y opiniones, dar a conocer las propias ideas no como verdades únicas sino como juicios sobre los cuales podamos discutir, a la vez que estar dispuesto a escuchar y valorar la información y las razones y las opiniones de las otras personas.

Valorar los procesos y los resultados del trabajo en equipo una vez finalizado con la finalidad de retroalimentar nuevas propuestas de acción.

Por ultimo en este trabajo quisiera decir que la competencia mas importante que tendrá que desarrollar, la Administración Educativa y el Administrador

Educativo, encargado de llevarla a la practica será, la de valorarse a si mismo, enaltecer su trabajo y hacerlo de la mejor manera posible.

Conclusiones.

En tiempos de cambios y transformaciones se espera más de quienes asumen la responsabilidad de liderar amplias organizaciones, este trabajo pretende sensibilizar la estimulación, el reconocimiento y la valoración al trabajo del Administrador Educativo y de la contribución que la Administración Educativa puede y debe hacer para que la educación sea más eficiente y eficaz en nuestro país. Espero, que después de estas acciones reflexivas y analíticas sobre el trabajo que realiza el administrador educativo esclarezca y fortalezca las acciones de aquellos que se sienten responsables de los procesos y resultados de su gestión en diversos ámbitos de sus instituciones.

La tarea de dirección de grupos humanos no es una cuestión de ordenar y controlar, la idea de dirigente, director, jefe como jerarca o más precisamente como administrador ha cambiado o más precisamente transita hacia un cambio muy relevante, la jerarquía entendida como control desalienta el desarrollo del compromiso y la responsabilidad, y obstaculiza el trabajo creativo.

Las premisas de los procesos de trabajo del modelo taylorista y las del modelo burocrático se apoyan en la necesidad de generar rutinas de trabajo, de censurar el desarrollo de criterios propios y explícitos, por parte del operador, privilegiando la organización centralizada, la planificación con detalle de los rituales y las tareas individuales que se encadenan a través de múltiples procesos de inspección y control para administrar lo dado, se requieren ciertas certidumbres de tecnologías de mercados, de calidades, certidumbres con las que ya no contamos.

Sacudidos por las fuertes transformaciones de los contextos sociales políticos, productivos y tecnológicos que dibujan nuevas tensiones y desafíos en

contextos más complejos dinámicos exigentes y cambiantes en tiempos turbulentos donde lo que se sabe no alcanza para comprometerse con decisión a impulsar y generar cambios, es necesario reconocer la necesidad de otros saberes y competencias.

El modelo clásico de administración diseño cadenas de jerarquías, a cada función de una organización, se correspondía unas líneas de control, en normativas externas, generales y formales, la jerarquía entendida, como control limita el desarrollo, de un sentido de compromiso, con la calidad del trabajo y se tradujo a lo largo en pesadez, fugas de calidad perdidas y deterioro de las organizaciones.

La jerarquía con sus niveles y practicas de control desaprovecha la oportunidad de incorporar la creatividad y el criterio de los actores, así como la de formar una ética de responsabilidad en todos los escalones de una organización, cuando el dinamismo actual, exige desarrollar a pleno las capacidades del ser humano, los resabios del modelo de la administración, aun obstaculizan la puesta en practica de redes de cooperación, la posibilidad de trabajar formando equipos, que puedan desarrollar al máximo la profesionalización de los sujetos de las organizaciones.

La cultura de las jerarquías administra regularidades pero no administra el cambio, los procesos de trabajo del modelo taylorista, se apoyan en la necesidad de generar rutinas de trabajo, de programar totalmente esos procesos, según criterios y estándares, independientemente de las capacidades personales.

La regulación minuciosa del trabajo, priva a las organizaciones de dos aspectos centrales, en un proceso de fortalecimiento, el aprendizaje y la innovación, si el trabajo se realiza en forma estandarizada, quizás pueda

lograrse regular su ritmo, pero seguramente no quedaran espacios para los aportes personales, no habrá lugar para incorporar nuevos procedimientos, ni para inventos que conduzcan a innovaciones.

Un sistema de jerarquías administra lo previsible, lo regulado, pero no puede desatar innovaciones, para innovar es necesario promover una ruptura con las rutinas, las tradiciones y con todo lo que conserva los altos niveles de complacencia en la cultura del **siempre fue así**.

La idea de conducción ligada solo a la noción de jerarquía sucumbe frente a la nueva situación que diseñaba una organización que requería de varios niveles de jerarquía y control para desarrollar proyectos exitosos, las estructuras de las organizaciones han empezado a revertir la tendencia a contar con grandes pirámides jerárquicas, con fuerte predominio de relaciones verticales de subordinación.

Tiempos de rápidos cambios exigen rápidas respuestas, construidas sobre recreaciones del saber, múltiples e inteligentemente articuladas en el diseño de un producto o servicio, una jerarquía que concentra varios niveles hacia arriba, limita todas las facultades para el diseño y decisión, es incapaz de responder con eficacia y eficiencia, en consecuencia las grandes pirámides incrementan los costos de funcionamiento desconocen las competencias y los saberes específicos desarrollados en los distintos niveles personales. La jerarquía formaliza la comunicación, multiplica las posibilidades de incomunicación y los déficit de consenso.

El rediseño de las organizaciones se construye sobre otras bases: Una pluralidad de sujetos, sus múltiples saberes, la consideración del aprendizaje sobre la misma organización y la construcción del futuro que oriente hacia donde dirigirse. En consecuencia, la estructura se achata se simplifica y se

redefine el sentido de los roles y de las funciones de todos los que trabajan en una organización.

En un entorno de acelerados cambios y de gran dinamismo social y cultural, las organizaciones están forzadas a un dilema de hierro, propiciar procesos de mejora continua o hacerse invisibles frente a las múltiples demandas estos contextos necesitan nuevos estilos de dirección, se trata del desafío del liderazgo del cambio permanente y aprendizaje sobre lo que hacemos.

Cuando se habla de la escuela, suelen surgir las analogías con las empresas. Sin embargo esas analogías se discuten, las escuelas no son empresas, los niños no son productos, por regla general, los educadores no consiguen beneficios, no obstante las escuelas y las empresas no son absolutamente diferentes, los grandes institutos en particular comparten bastantes características importantes con las empresas, gran cantidad de personal, jerarquías de mando bien delineadas, divisiones de responsabilidad especializadas, demarcación de tareas, papeles y problemas para conseguir coherencia y coordinación, cuando el mundo empresarial entra en crisis importantes y sufre transiciones profundas, las organizaciones de servicios humanitarios como los hospitales y las escuelas deben prestar mucha atención porque pronto las afectaran crisis semejantes.

Es difícil que algún observador del mundo social que le rodea no tenga conciencia de los enormes cambios que están produciéndose en el mundo empresarial, reestructuraciones reducciones de plantilla, cambio de organización que están teniendo que afrontar muchas empresas y sus empleados, los negocios quiebran, las jerarquías de las organizaciones se hacen más uniformes y los estratos de la burocracia desaparecen, El liderazgo y la forma de ejercerlo experimentan extraordinarias transformaciones, cuando

las estructuras tradicionales se consumen y aparecen otras nuevas, las pautas de cambio se celebran, a veces con los elogios a la potenciación personal o al aprendizaje y desarrollo de la organización, en otras ocasiones, las celebraciones no son sino el velado eufemismo del colapso de la empresa, de la crueldad gerencial o de la quiebra calculada, dependiendo del punto de vista, de valores de cada uno u a veces de la situación también, estas transformaciones de la vida de la empresa pueden ser heroicas u horrendas, en cualquier caso su impacto en el mundo empresarial y mas allá de el es formidable.

Las transformaciones sociales a las que estamos asistiendo al iniciar el milenio, van mucho mas allá del mundo empresarial, los grandes cambios en la vida económica y de las organizaciones van acompañadas por cambios igualmente profundos con los que se interrelacionan en la organización y el impacto del saber y de la información en la expansión global del peligro ecológico, con la creciente conciencia publica de ese peligro en la reconstrucción geopolítica del mapa global, en la restitución y reconstitución de las identidades nacionales y culturales e incluso en la redefinición y reestructuración de las identidades humanas.

Aunque en cierto sentido, el cambio es ubicuo el péndulo social siempre esta oscilando y no hay nada nuevo bajo el sol, la yuxtaposición de estos cambios generalizados hace que sea mas que un simple cambio de moda social, en efecto no es demasiado dramático decir que esos cambios combinados y conectados marcan el declive de un periodo socio histórico y la llegada de otro, este significativo cambio socio histórico nos plantea problemas muy importantes en torno a la llegada del nuevo milenio.

Dado su papel en la preparación de las generaciones del futuro, las consecuencias de estos cambios son especialmente importantes para las escuelas y para quienes administran la educación.

A la gestión y a las funciones directivas de la administración se les relaciona, generalmente con las acciones de los actores, dirigidas a anticipar, proyectar, organizar, decidir y evaluar los procesos y las estrategias de una organización, si bien no es un tema reciente las acciones ligadas al liderazgo vuelven a figurar en los estudios de organizaciones escolares, que favorecen la calidad y la mejora de la enseñanza.

Administración y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos, la gestión se relaciona mas directamente con las estrategias, la eficacia, y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión, y la imaginación, necesarios para poner en circulación en los procesos de animación y movilización de los actores del sistema.

El administrador educativo como líder comunica la visión de futuro compartida, de lo que se intenta lograr juntos, articulando la búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque sí los mismos desafíos.

La cultura de raíces burocráticas nos ha hecho suponer muchas veces que con elaborar objetivos y programas es suficiente para desempeñar una buena gestión, sin embargo la comprensión de los fines de los proyectos por parte de los innumerables actores que participan en una gestión, nunca fue ni podrá ser un proceso obvio, no hay gestión inmediata, el liderazgo asume el complejo

desafió de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes.

El liderazgo como dimensión de la conducción de organizaciones educativas evoca tiempos de transformación, de crisis, de incertidumbres, para las cuales no son eficaces, las imágenes de mundo basadas en el pasado o en las rutinas establecidas ya obsoletas, encierra un conjunto de procesos, que en primer lugar asume nuevos desafíos y en segundo lugar los instala en contextos significativamente desafiantes, cambiantes, removedores, que promueven una nueva configuración del sentido y del quehacer en colaboración.

Los procesos ligados al liderazgo dentro de las organizaciones educativas son insoslayables en épocas de grandes transformaciones, en tiempos en que las representaciones sobre las prácticas pedagógicas, sean estas de nivel macro-micro, requieren otros escenarios, que generen y despierten una nueva mentalidad y acciones. Se trata de cuestionar lo que hacemos para generar nuevas comprensiones y procesos para concretarlas.

Las actuales circunstancias de cambio, nos llevan a reconocer y reflexionar sobre como los sistemas tradicionales, han obstruido el desarrollo de la individualidad y la capacidad de colaboración con otros y esto les ha significado a las organizaciones la inercia y la traba para concebir y desarrollar innovaciones, el cambio paradigmático que hoy transitan las disciplinas científicas y entre ellas la Administración de la Educación, entre las otras ciencias administrativas imponen una revisión profunda de estas premisas.

La desconcentración y descentralización de la toma de decisiones el aporte criterioso realizado por quienes desarrollan las prácticas educativas, la búsqueda de escenarios alternativos, la planificación estratégica el acatamiento y hasta la inversión de la pirámide, el trabajo en equipo y la

evaluación por los resultados mas que por el control de las tareas simples y repetitivas, han transformado el mundo de los gestores educativos y el del management, que busca generar organizaciones mas efectivas.

El cambio organizacional se relaciona con el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración, la reflexión entre los miembros sobre, ¿Qué hacer?¿ Qué resulta? Y ¿Qué se aprende de ello?, él estímulo de los comportamientos innovadores y la cultura organizacional que genera y sustenta.

Para ser efectivas las organizaciones deben tener la capacidad de dar respuesta a los desafíos planteados por la sociedad y las situaciones por las que atraviesen.

Las escuelas, los administradores educativos, los docentes, los padres de familia, y sobre todo los alumnos, tendrían que desempeñar un papel protagónico en el cambio por estar permanentemente en contacto con las demandas sociales, laborales, políticas y económicas. Una organización con mayor nivel de delegación en los compromisos pero sobre todo de las responsabilidades, con una jerarquía más delgada y plana, se ubica en una posición muy superior para maniobrar, que otra con una rígida estructura, y a su vez requiere renovar los canales de comunicación y la capacidad de habilitar y formar la autonomía y el trabajo en colaboración, deberían crearse extensas redes de personas competentes que forjasen su profesionalidad resolviendo la intensa tarea de generar aprendizaje cada día, la complejidad impone volver a pensar como concretar la educación, la innovación asume el desafío de continuar aprendiendo permanentemente. Tal es la visión y la misión que todo administrador educativo debe forjarse para sí mismo y para toda la organización a la cual sirve.

Los requerimientos de las nuevas culturas de trabajo, dentro de las organizaciones educativas, exigen algo más que dirigir, se necesita también una clara visión, que convoque a estimular y generar grupos impulsores, alianzas, motivaciones y competencias para actuar, **es preciso generar organizaciones llenas de vida.**

Este sentido, el liderazgo se vincula con los procesos relacionados con el aprendizaje y la motivación orientada a atraer a la gente valiosa, deseosa de aportar, es entonces cuando esa clara visión cumple su objetivo, el término visión es la imagen de futuro que deseamos crear, por ejemplo, aprendizajes potentes y significativos para todos los niños y los jóvenes de nuestra escuela, de nuestra ciudad, de nuestro país, sin duda esta imagen no genera por sí misma esos aprendizajes, pero sí puede constituirse en un puente, en una herramienta de comunicación con la comunidad, con los docentes de nivel inicial, medio y superior, con los mismos formadores de docentes, con los responsables de planear la educación, con todos los integrantes de la red educativa, sin duda esta visión puede comunicar, el horizonte a todos los actores del hecho educativo, tal es la misión y la visión de la administración educativa y del administrador educativo ...entonces la misión de educar para transformar se habrá hecho realidad.

BIBLIOGRAFÍA.

ALVAREZ, Constantino, Jesús. "Dirección de escuelas", México, Ed, FCE. 1990.

ANTUNEZ, S. "Del proyecto Educativo a la programación del aula". Barcelona, Ed. Grao, 1999.

ANTUNEZ, S. "El Proyecto Educativo de centro". Barcelona, Ed. Grao, 1998.

BAENA DE ALCAZAR, M. "Curso de ciencia de la administración". México, Ed. Tecnos, Madrid, 1979.

BAEZ, de la Fe Bernardo. "El movimiento de escuelas eficaces", en revista iberoamericana de educación. Buenos Aires, Número 4, 1998.

BLOCK, Peter. " El manager fortalecido ". Pautas para desarrollar una conducta autónoma de la empresa ", Buenos Aires, Ed. Paidos, 1997.

BRAVO, Víctor. " La construcción del objeto de estudio en Marx, Durkheim y Weber", en Teoría y Realidad en Marx, Durkheim y Weber, Ed. Juan Pablos, México, 1979.

BRUNER, Jerome. " La educación puerta de la cultura ". Madrid , Ed. Visor Dis , 1997.

CHEVALLIER, Jaques. " **La ciencia administrativa**". México, Ed. FCE. 1998.

DAVIS, G. "Escuelas Eficaces y Profesores Eficaces". Madrid, Colección Aula Abierta, La muralla 1992.

DELGADILLO, Gutiérrez, Humberto. " **Elementos de derecho administrativo**". México. Ed. LIMUSA.1998.

DELGADO, Manuel Lorenzo."El liderazgo educativo en los centros docentes". Buenos Aires , Ed. Marín Alvarez Hermanos, 1998.

DIAZ-POLANCO, Héctor. "Teoría y categorías en Marx, Durkheim y Weber". México, Ed. Juan Pablos. 1979.

DURKHEIM Emilio. "Educación y sociología". México, Ed. Colofón, 1990.

FILHO, Laurencio. "Organización y Administración escolar". México, Ed.Kapeluz, 1975.

GEORGE, R. Terry. " Principios de Administración ", México, Ed. CECSA, 1998.

GLASSER, William. " Escuelas sin fracasos ". México, Ed. Pax, 1998.

GOMEZ, Villalobos Maria Isabel. "La supervisión escolar". México, Ed. SEP. 1996.

GUILFOR, J. "Creatividad y educación". Madrid Ed. Paidós. 1997.

HUME, David. "Tratado sobre la naturaleza humana". México, Ed. 1998.

IDALBERTO, Chiavenato. " **Introducción a la teoría general de la administración** ". México, Ed. McGRAW-HILL, 1998.

JOACHIM, Sikora. " **Manual de métodos creativos**". Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1997.

KANT, Emanuel. " **Critica de la razón pura**". México, Ed. Porrúa, Traducción de Manuel Garcia Morente. 1991.

KIMBALL, Willes. " **Técnicas de supervisión para mejores escuelas**". México, Ed. Continental, 1998.

KOTTER, John . " **El líder del cambio**", México, Ed. Mc Graw Hill, 1997.

LARIS, Casillas. " **Administración Integral**". México, Ed. Continental, 1997.

MANRIQUEZ, Jiménez, Teodora. " **La supervisión en las escuelas primarias**". México, Ed. SEP. 1980.

MARX, Karl. " **Introducción general a la critica de la economía política**". México, Ed. Siglo XXI,1990.

NOVAES, Maria Elena. " **Psicología de la actitud creadora**". Buenos Aires, Ed. Kapelusz 1997.

NOVAES, Maria Elena. " **Conceptos de creatividad**". Buenos Aires, Ed. Kapelusz 1998.

OUCHI, William. " **Teoría Z, cómo pueden las empresas hacer frente al**

desafío japonés " .México, Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1999.

RAMÍREZ, Carbajal Juan. " Cientificidad y socialización del discurso administrativo." México, Ed. Universidad Pedagógica Nacional, 1996.

REILLY, J. " Cómo abrir mentes cerradas " . México, Ed. Herrero, 1996.

REYES, Ponce, Agustín. " Administración de Empresas " . México, Ed. LIMUSA, 1997.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. "Teoría de la administración aplicada a la educación" . México, Ed. ECASA, 1993.

RODRÍGUEZ, E. Mauro. "Manual de la creatividad de los procesos psíquicos y el desarrollo" . México, Ed. Trillas 1998.

ROJAS, Soriano, Raúl. " Guía para realizar investigaciones sociales" .México, Ed. UNAM, 1994.

ROMAN, M. Diez, E. "Currículum y Programación" , Madrid , Ed. EOS ,1994.

SCOTT, Joseph. "Estrategias para la creatividad" . México, Ed. Paidós, 1998.

SEP. "Antología de Gestión Educativa" , México, Ed. SEP, 2001.

SEP. "Manual de organización para la escuela primaria" . México, SEP. 1996.

SEP. "Manual de la supervisión escolar" . México, SEP. 1998.

ZABALA, A. "La Práctica Educativa, como enseñar " , Barcelona, Ed. Grao, 2000.