

## ESTILOS DE DIRECCIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Rosa Rosales Ortiz

### RESUMEN

*Se aportan elementos para analizar los estilos de dirección en un centro educativo, en relación a los estilos de liderazgo; la incidencia de elementos del clima organizacional y, la asunción de diferentes roles en los estilos de dirección, de la gestión de la administración educativa.*

### ABSTRACT

*Elements to analyze management styles of an educational center in relation to leadership styles are brought to attention here; incidence of the organizational climate elements and the assumption of different roles in management styles of the educative administration action.*

### INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como propósito aportar elementos para realizar un análisis de los estilos de dirección en un centro educativo y sus repercusiones en el clima organizacional. El artículo se elaboró a partir de la información que se obtuvo en la investigación exploratoria sobre estilos de dirección y clima organizacional que se llevó a cabo en el curso de Gestión Directiva en la Administración Educativa de la Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa, de la Sede de Guanacaste.

El tema tiene una gran trascendencia en momentos en que se plantea que la educación está en crisis y que debe buscar nuevos derroteros, cambiar de paradigma. Dentro de este contexto de crisis, los estilos de dirección son

vitales, pues la forma como se conduce la unidad escolar permea todo el quehacer educativo y determina en mayor o menor grado, el clima organizacional, y por lo tanto la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la institución educativa.

Para desarrollar el tema se desglosan varios ejes temáticos que están presentes en los estilos de dirección y en el clima organizacional. Se inicia con una conceptualización de estilo de dirección, en la segunda sección se aborda los estilos de liderazgo, por ser los administradores educativos líderes en la institución, luego en la tercera parte se analizan elementos fundamentales y condiciones del clima organizacional, así como los aspectos a los que debe prestarle mayor atención un líder educativo. En la cuarta parte se articulan los elementos de las secciones anteriores con los

roles de la administración educativa. Finalmente, a nivel de conclusión se hace una síntesis de los elementos fundamentales que están presentes en los estilos de dirección y clima organizacional.

# 1. CONCEPTO DE ESTILO DE DIRECCIÓN

El concepto de estilo de dirección se refiere a la relación interactiva de un grupo de personas y alguien, a quien administrativamente, por posición en la estructura formal de la organización, se le ha asignado la función de dirección: la de *administrador educativo*. Hay que tener presente que la función directiva no se da en un espacio irreal, sino en una unidad de acción concreta, que es la unidad escolar. Así las cosas, el centro educativo es un sistema compuesto por variadas interrelaciones y diversidad de protagonistas, que de una u otra manera ameritan un estilo de dirección y que conforman el clima organizacional.

En este sentido, se puede anotar que el estilo de dirección de un centro educativo, adquiere un conjunto de rasgos complejos y determinaciones múltiples, que lo identifican hacia un papel ligado al proceso de enseñanza-aprendizaje, pero en constante comunicación e interrelación con los docentes, estudiantes, personal administrativo, padres de familia y autoridades educativas.

Independiente del estilo de dirección que se desarrolle en la institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de educandos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros. En otras palabras, un estilo de dirección "encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce" (Ball, 1989: 92).

En el quehacer de la administración educativa, en cualquier nivel que se trabaje debe darse una dirección cuya función sea la de establecer el nexo entre el grupo (en este caso el equipo de trabajo) y la tarea (proceso de enseñanza-aprendizaje). Al haber un trabajo requerido (tarea-producto), y un conglomerado humano, que es el que posibilita lograr el

trabajo encomendado, la dirección debe interesarse tanto en el producto como en el proceso, en el producto-trabajo (lo nomotético) y en las relaciones que da y que se dan entre los diferentes actores que están presentes en el escenario educativo (lo idiográfico). Esto conlleva a ver el centro educativo como un sistema en interrelación dinámica.

Lo anterior implica, que para desarrollar un estilo de dirección, debe tenerse muy presente, las peculiaridades del centro educativo, o sea conocer y manejar su cultura organizacional, para no provocar resistencias en la conducción y asunción de tareas y responsabilidades, conocer las formas de poder, autoridad y las coaliciones de lucha que se dan. Por lo tanto, el concepto de estilo de dirección adquiere una gran complejidad, ya que en él confluyen y se manifiestan una gran variedad de elementos.

A la luz de los elementos planteados, es posible enriquecer y ampliar el concepto de estilo de dirección, como

"una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es inminentemente una realización individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de realización conjunta" (Ball, 1989: 92).

Así, dentro de esta perspectiva se puede afirmar que los estilos de dirección no son fijos ni inmutables, sino una relación dinámica entre contexto (clima organizacional y cultura organizacional), actores (director, docentes, estudiantes, padres de familia, autoridades educativas y comunidad) y tarea a realizar (lo académico-administrativo) que lo condicionan y lo dimensionan. Pero, ¿porqué se afirma esto? Porque los estilos de dirección indican las diversas formas como actúan los administradores educativos en cualquier ámbito de la acción educativa.

De ahí que los estilos de dirección no son recetarios, no son como algunos autores plantean, sólo un conjunto de deberes, funciones y responsabilidades abstractas. La década de los 90 exige la competitividad, lo que demanda un cambio estructural y cultural, obliga a la organización educativa a alcanzar una mayor eficiencia y productividad; dentro de un contexto de calidad total, acercamiento al



usuario-cliente (del producto educativo) y excelencia en el servicio. Por eso, en la actualidad, los estilos de dirección, apuntan hacia un proceso activo, dinámico, de relación interdependiente, que tiene como meta la eficiencia, efectividad y eficacia de la unidad escolar, el cambio y la innovación constante en el proceso educativo para asumir los nuevos retos que la sociedad demanda, para ser sostenibles y competitivos en ese producto que se le brinda a la sociedad, llamado: *servicio educativo*.

## 2. ESTILOS DE LIDERAZGO

Anteriormente se planteó, que un estilo de dirección da cuenta de la relación interactiva que se establece entre el líder y los que conduce, esto lleva a enlazar los conceptos de dirección-líder, para clarificar aún más qué se entiende por estilo de dirección, en sentido genérico.

Existen diversas formas de administrar una institución educativa, por lo tanto se debe saber elegir lo que más se adecúe a las necesidades, situaciones y características de la organización, es decir, se debe partir del clima organizacional, el cual facilita saber quiénes son los funcionarios y usuarios del servicio educativo, dónde están, de dónde vienen y hacia dónde quieren ir. Es trabajar desde la cultura organizacional de la unidad escolar.

Los estilos de dirección son las diferentes formas en que actúan los administradores educativos, como líderes educativos, los estilos que se adoptan están muy ligados a su personalidad y a sus características de liderazgo dentro de la institución. Esto influye el comportamiento de los docentes, personal administrativo, estudiantes, padres de familia, autoridades educativas, grupos de apoyo y comunidad en general y viceversa.

Algunos estudios de estilos de dirección centran la atención casi exclusivamente en el líder, como persona biosicosocial, en sus características personales (p.e. teorías de los rasgos) y no en la totalidad de la organización, como una unidad dinámica con vida propia. Estas orientaciones centradas sólo en la figura del líder conducen a enfoques parciales.

En relación con lo anterior, es importante tener presente en el análisis de estos temas, que los estilos de liderazgo no sólo

dependen de las características del líder, sino también de los elementos que conforman el grupo, la institución y de las situaciones que se enfrentan, pues hay una combinación de factores que delinean y legitiman un cierto tipo de liderazgo. La presencia de estos elementos se pueden apreciar en el esquema de la página siguiente.

Como se puede observar hay una relación de interdependencia, de mutua influencia entre los diferentes elementos que están presentes en el liderazgo, de tal forma que se rompe la relación mecánica causal o lineal. Esto hace del liderazgo un concepto y una forma administrativa compleja, versátil, flexible y ajustable a las cambiantes condiciones.

Al igual que cualquier persona, el líder es un ser humano, y como tal, tiene y enfrenta distintas limitaciones, temores, certezas y cualidades para poner en práctica los conocimientos, habilidades, actitudes, formación y experiencia que ha adquirido para el desarrollo de la gestión directiva, para asumir las exigencias de los estilos de dirección.

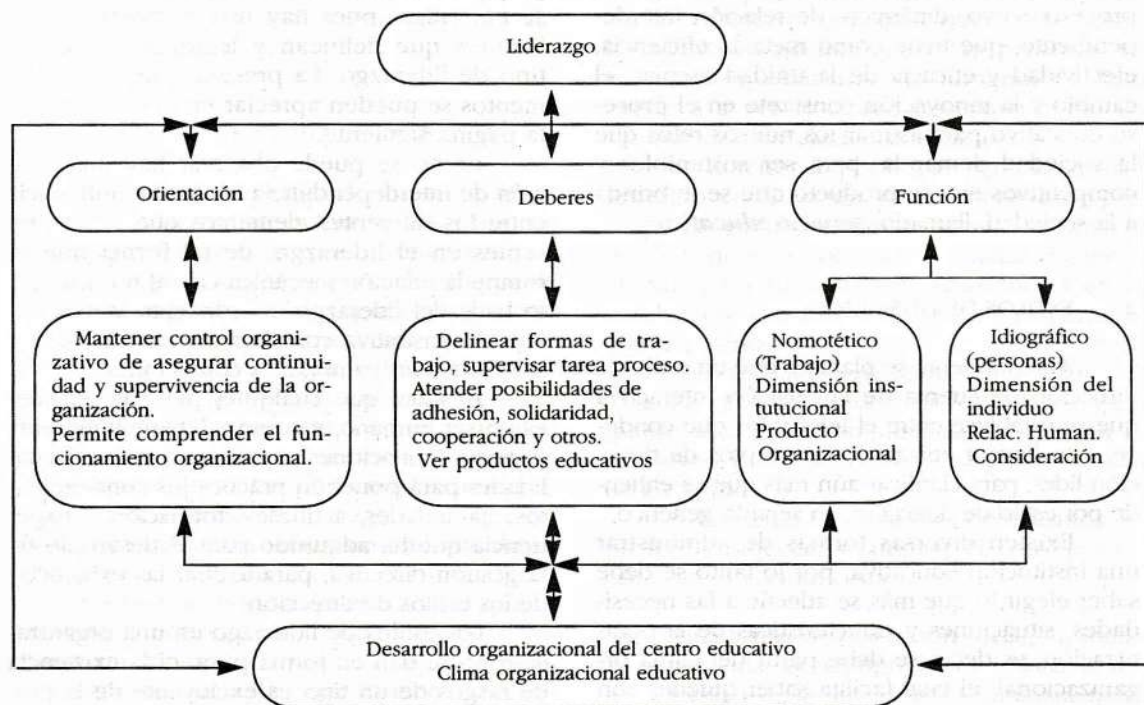
Los estilos de liderazgo en una organización no se dan en forma pura, ni la existencia de rasgos de un tipo es excluyente de la presencia o características de otros, pues lo que se da es una mezcla de ellos, pero con predominio de algunos rasgos específicos de un determinado tipo; es decir se privilegian o manifiestan más evidentemente los aspectos de un estilo, aunque subyacen elementos de los otros. Esto es importante de tenerlo presente, para poder realizar una adecuada lectura de lo que acontece en los escenarios educativos y desarrollar así, el estilo de dirección más conveniente en la institución en que se opera. Es parte del complejo campo de la administración educativa.

A partir de lo anterior, se hace necesario hacer referencia a los principales estilos de liderazgo que confluyen en la diversas formas de llevar a cabo la administración educativa. Se presentan como base central para el análisis los estilos de liderazgo que plantea Ball (1989), ya que éste presenta una clasificación de mayor riqueza de los elementos que conforman e inciden en la delineación del liderazgo, al manejar componentes de poder, autoridad, participación yseudoparticipación en la toma de decisiones, micropolítica, organización del trabajo,



Esquema 1

Relación interactiva de elementos en el liderazgo



Fuente: Elaborado por Díaz, Floria y Rosales, Rosa; 1996.

conflicto, negociación y consideración (atención al individuo). En el esquema 2 se articulan estos elementos presentes en la conformación de un estilo de liderazgo.

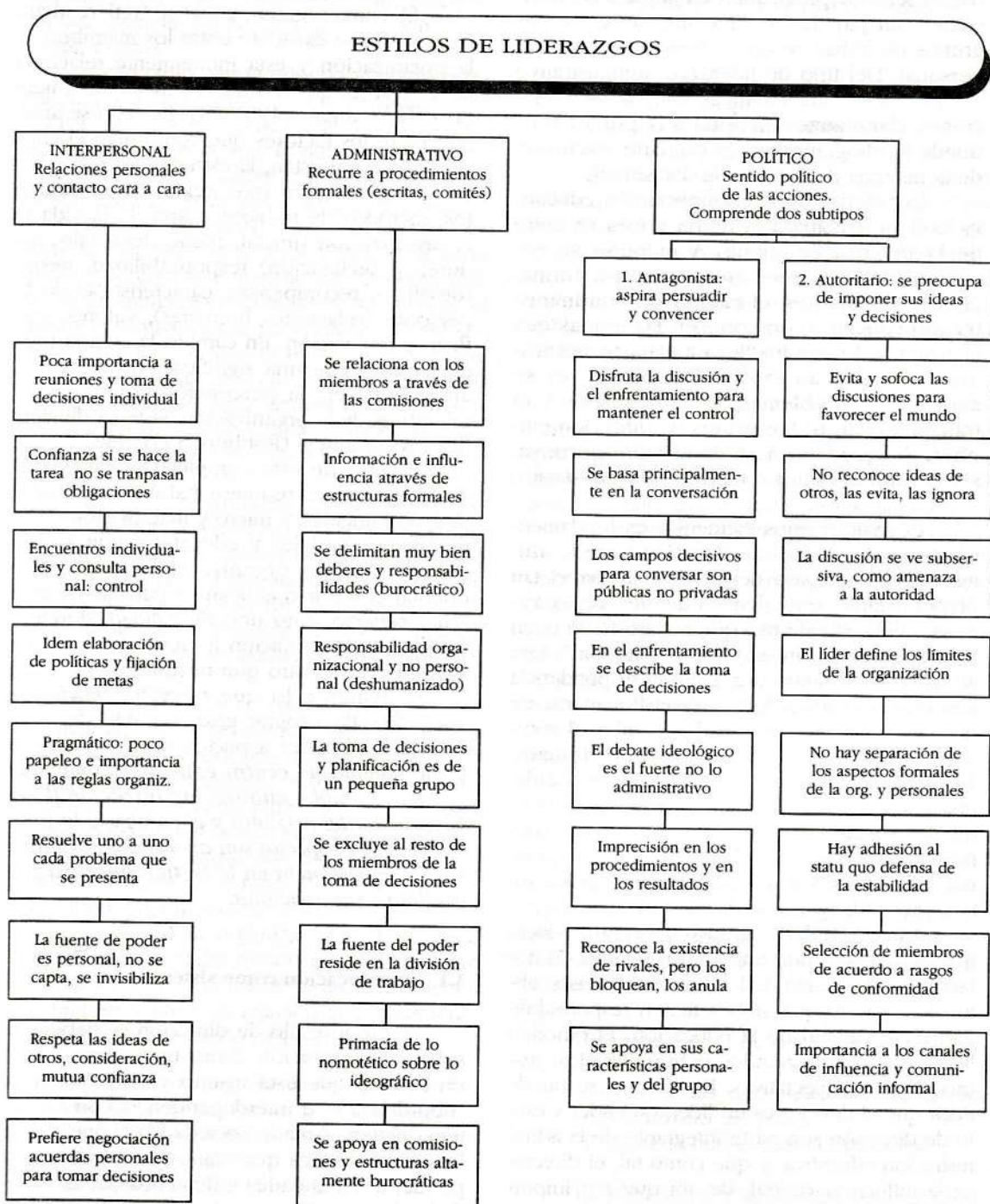
Las experiencias cotidianas en el desempeño de la administración educativa indican que el liderazgo que más se presenta es el autoritario, con una orientación y/o énfasis hacia el trabajo, las cosas y la producción (lo nomotético); prestándole menor importancia a las relaciones, a las personas, a sus expectativas, a las percepciones, a los aspectos cualitativos (lo idiográfico). Esto muchas veces genera que se dé un clima organizacional con restricciones para la confianza mutua, la cohesión grupal, la adherencia socio afectiva al centro educativo, el crecimiento personal y profesional.

Este clima organizacional que se desarrolla, se debe en parte, como plantea el esquema 2, a que el líder autoritario se preocupa

directamente de imponerse, no reconoce las ideas e intereses de los otros (los anula, evita o ignora). No se hace una discriminación entre los aspectos de la unidad educativa y los personales de la dirección. En ese sentido hay interés por mantener el estado de cosas, la situación de dominio y control, dándose una adhesión al *statu quo* y defensa de políticas y procedimientos establecidos.

La dirección de estilos autoritarios no hacen partícipes en la toma de decisiones, en la mayoría de los casos, a los miembros presentes en el escenario de la institución educativa, porque la dirección es la que define qué hacer, quiénes, cuándo, dónde, para qué y cómo hacerlo. La participación en la toma de decisiones queda reducida, en muchas ocasiones, a la consulta no vinculante, que en el fondo no es más que una seudoparticipación, una táctica de desmovilización del colectivo con ingerencia en el centro educativo.

Esquema 2  
LOS ESTILOS DE LIDERAZGOS



Fuente: Elaborado por Díaz, Floria y Rosales, Rosa, 1996, a partir de lo que plantea Stephen Ball en "Micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar", 1989.



En este tipo de liderazgo autoritario también se presentan rasgos del líder interpersonal, al ser muy pragmático en la toma de decisiones, sin papeleo y directamente, evitar los grupos de trabajo y ser su fuente de poder lo personal. Del tipo de liderazgo administrativo asume varias características tales como, relaciones claramente diferenciadas por estatus, donde lo idiográfico no es primario, exclusión de la mayoría de la toma de decisiones.

La práctica de la administración educativa está supeditada a la teoría y ésta se nutre de la práctica cotidiana. A menudo se encuentra que los directores no tienen formación profesional en el campo de la administración educativa, desconocen las teorías que la sustenta, lo que los lleva a actuar empíricamente, provocando que muchas veces se agraven los problemas, las dificultades y el trabajo a realizar. Los estilos de dirección empírica se quedan en la dimensión ejecutiva, sin llegar a la crítica reflexiva, a la evaluación y autoevaluación.

El analizar estos elementos es fundamental, porque los estilos de dirección han ido asumiendo, con el paso del tiempo, un papel tan preponderante, que algunos autores como Venegas (1995: 35) afirman que no "existe un buen centro educativo sin una buena dirección". Esta afirmación encuentra una gran correspondencia con la famosa frase de Napoleón Bonaparte, de que "no hay regimientos malos, cambie al coronel y verá como cambia el regimiento" (Leñeros, 1995: 44), pero, a lo anterior hay que agregarle, que para tener un buen regimiento y para efectos de un análisis más completo, se debe tener presente que los resultados y clima organizacional de un centro educativo depende de los subalternos y de quién los dirige.

Director (líder) y grupos del centro educativo constituyen una unidad, un equipo de trabajo, que da cuenta de los logros y fracasos obtenidos, puesto que ambos tienen responsabilidad en la calidad de la educación. El binomio líder-grupo tiene grandes potencialidades, restricciones, y expectativas. En síntesis, se puede decir que el director es un líder; que líder y estilo de dirección son parte integrante de la administración educativa, y que como tal, el director tiene influencia central, de ahí que sea importante, no sólo ser director, sino fomentar un buen estilo de dirección y clima organizacional.

### 3. CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTILO DE DIRECCIÓN

EL clima organizacional se "refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus miembros" (Chiavenato, 1993: 74). Por ello se anota que entre los factores que conforman el clima organizacional están, la estructura y naturaleza de la organización (p.e. reglas, procedimientos, métodos de trabajo), etapa de la vida de la organización (inicial, pleno desarrollo, madurez y declinación) responsabilidad, riesgos (desafíos), recompensas, características de las personas (relaciones humanas), valores, conflicto y motivación. En cambio la cultura organizacional tiene una significación mucho más amplia; al ser "la percepción común de los miembros de la organización: sistema de significados comunes" (Robbins, 1991: 746).

Dentro de esta complejidad el estilo de dirección actual requiere habilidad, versatilidad, autenticidad y micro y macrovisión de los fenómenos sociales y educativos que acontecen en el clima organizacional, para poder orientar el servicio educativo, pero no de cualquier servicio, sino uno de calidad, donde la "calidad es la condición humana de reconocer la presencia de otro que necesita de mí y darle exactamente lo que necesita" (Leñeros, 1995: 18). Para lograr esto, el estilo de dirección debe atender aspectos de: *la educación como sistema, el centro educativo como sistema planificable, cultura organizacional, potenciación del personal y el cambio y la innovación. Estos aspectos son abordados para aclarar su importancia en la gestión directiva y en el clima organizacional.*

#### 3.1. La educación como sistema

En todo estilo de dirección se debe considerar la educación como un sistema, como un sistema que está inserto y en relación de subordinación e interdependencia con un sistema mayor llamado sociedad o suprasistema. Lo anterior indica que como sistema debe responder a necesidades y demandas de la sociedad a la que pertenece y de la comunidad en que está inserto. A su vez la educación está en



interrelación con otros sistemas paralelos (los parasistemas) de quienes reciben demandas y servicios, como los parasistemas de empleo, cultura, ciencia, tecnología, producción, economía y otros.

Por lo tanto, ver la educación como sistema, implica una doble dimensionalidad integrativa. Aquella que busca que a nivel macro se tenga la visión de que lo que se está haciendo en el plano educativo (la formación de un capital humano para echar andar los procesos productivos y de servicio del país), es sólo una parte de un todo societario; y la otra, a nivel micro, que pretende manejar un concepto moderno de reingeniería educativa, de apreciar el centro educativo como un conjunto de subsistemas, donde cada uno es el soporte en el que se desarrolla un proceso de trabajo (educativo) para producir ese bien, llamado servicio educativo o formación de capital humano de calidad y competitivo. Una crítica que se le

"hace a la organización tradicional es que fragmenta los procesos básicos de tal forma que cada unidad funcional pierde la visión que está ejecutando sólo una parte de un todo, cuyo final es el servicio al cliente que lo necesita, de cuyo producto vive la empresa" (Leñeros, 1995: 25).

La educación y el centro educativo son sistemas vivos que reaccionan a las demandas, perturbaciones, presiones, de ahí la reacción de parte de sus miembros ante las diversas situaciones. Por lo tanto para captar y entender lo que ocurre en el centro educativo se requiere desglosar y analizar sus diferentes componentes e integrarla al todo global, es atender su cultura organizacional y trabajar oportunamente en su clima organizacional. Para desarrollar una educación dentro de la orientación de calidad total, los líderes educativos deben cambiar su actitud en relación al pensamiento gerencial, considerando tres elementos:

- El mejoramiento continuo de la calidad del servicio educativo para responder a las nuevas exigencias, con ello se logrará un posicionamiento en la mentalidad de la comunidad, de la clientela.
- Contribuir a elevar la calidad de vida de la clientela educativa.

- Brindar y propiciar oportunidades de mejora continua de la calidad de vida de los miembros, en el plano profesional y personal.

### 3.2. El centro educativo como sistema planificable

El centro educativo es un sistema planificable que debe tomar en cuenta cuál es el papel y función de la educación en el nivel micro y macro, esto es válido tanto desde la acción en el aula, en el centro educativo y en la definición de políticas. Como sistema planificable se debe cambiar de paradigma y manejar lo que se ha llamado las tres C:

-*Cliente*: vislumbrar dentro de una nueva perspectiva a los usuarios de la educación, lo que implica personalizar el servicio educativo de la unidad escolar, de tal manera que el usuario sienta que es único.

-*Competencia*: demanda el dejar de ser un centro educativo más, para convertirse en uno que produce un servicio de calidad y excelencia.

-*Cambio*: Lo predominante ya no es la productividad por la productividad, sino la flexibilidad para adaptarse a las nuevas exigencias y responder a los desafíos que se presentan. El punto no es adivinar el futuro, sino estar preparado para asumirlo e impulsarlo.

Cualquiera que sea el nivel de actuación del director, debe darse un trabajo concertado con los sectores de la unidad escolar, en una relación realimentadora para responder a las demandas que se hacen y lograr las metas establecidas. El centro educativo como sistema dinámico y planificable debe partir de tres necesidades básicas:

- Permitir a los educandos desarrollar sus capacidades.
- Satisfacer las necesidades y demandas del desarrollo del país.
- Permitir la realización del personal.

La planificación del centro educativo debe involucrar a los docentes y educandos, se debe buscar el apoyo de la comunidad a quien



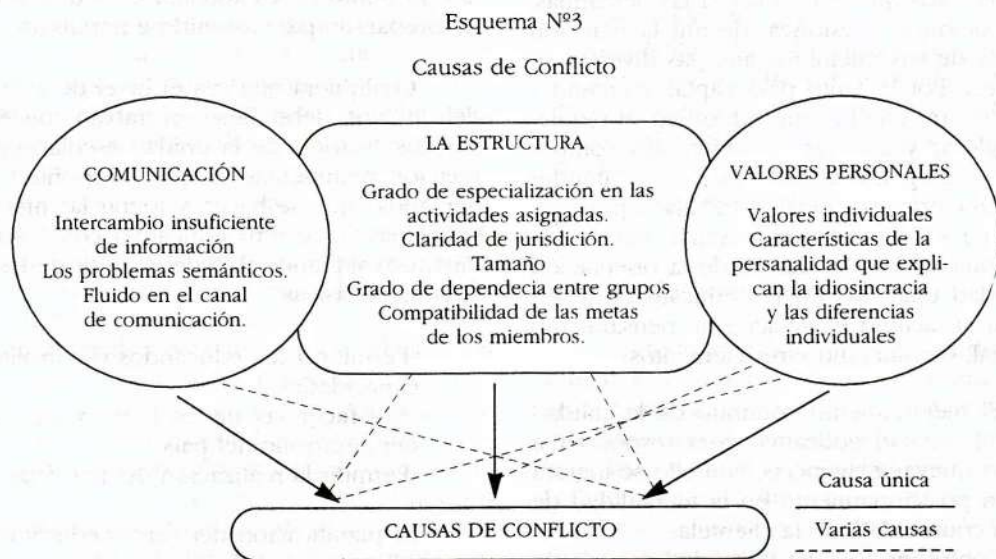
se dirige los proyectos, hacer de la planificación-administración educativa un proceso integral e integrador de todos, con todos y para todos, pero, delimitando bien los niveles de participación de cada actor. Los objetivos deben estar claramente definidos, para que haya visión global de parte de los actores de la intencionalidad y para asumir responsabilidades. Se deben conocer los insumos que se emplean e intervienen como curriculum, recursos humanos, presupuesto, tecnología, material didáctico, información, infraestructura y otros.

Es necesario una comprensión del proceso sociopolítico que se llevará a cabo, o sea, el por qué y para qué del quehacer, pensar nuevas opciones e identificar qué hacer, cómo, quién, cuándo, dónde y hasta dónde. El trabajo debe estar basado en metas compartidas dentro de un enfoque unificado, en lugar de acciones individuales, separadas o descoordinadas. La falta de integración de las demandas institucionales con las expectativas de los actores del proceso educativo, origina problemas en el clima organizacional. También se deben hacer evaluaciones constantes del proceso, del producto y del sistema para detectar los logros en relación a las demandas del ambiente y calidad del servicio. Establecer los puntos de relación entre el sistema (educación), parasistemas y subsistemas (políticas educativas, curriculum, evaluación, personal y otros).

### 3.3. La cultura organizacional

Es necesario que los estilos de dirección conozcan y manejen la cultura organizacional de la unidad escolar; por representar ésta la identidad de la organización, la idiosincrasia, la peculiaridad y cotidianidad; ésta permite saber quiénes son los participantes, que quieren, qué piensan y la interpretación que hacen del quehacer del centro educativo y qué harán ante las diversas situaciones. El no entender la cultura organizacional puede provocar choques innecesarios, resistencias, propiciar barreras, desmotivar al personal y estancar la organización.

Todo estilo de dirección debe conocer y responder a las diversas diferencias que se dan en la cultura organizacional, con el propósito de conservar y motivar a los miembros para que se sienta parte de la institución y puedan resolverse las diferencias, aumentar la confianza, la creatividad, la innovación y mejorar las decisiones que se tomen, pues se ofrecen diferentes perspectivas para abordar situaciones, problemas y conflictos dentro de la institución educativa. Comúnmente se reconocen tres causas fundamentales de conflicto, las de orden comunicacional, las que devienen de la estructura organizacional y las derivadas de las características personales. Estas causas pueden darse solas o integradas, tal y como se presenta en el esquema 3.





La persona que dirige un grupo o institución debe propiciar que sus miembros analicen lo importante que es el abordaje de los conflictos dentro de la organización. Los conflictos son inevitables y no siempre son malos, un conflicto bien procesado conduce al crecimiento y desarrollo de la organización educativa, pues le permite ver nuevas opciones y la revitaliza.

La cultura organizacional es clave para fomentar el cambio, implica conocer lo que los actores quieren, piensan de su conducta y la interpretación que hacen. Por lo tanto se deben desarrollar dinámicas organizativas que propicien el cambio diario y tener inmersa en la cultura organizacional el cambio, el crecimiento, la colaboración, la crítica y autocrítica que conduzca a una cultura organizacional positiva de la ruptura de esquemas anquilozantes.

"La sicología de hoy está clara en que todo cambio trae necesariamente dolor: siempre implica aceptar que lo que hizo hasta ese momento no es lo mejor y, por tanto hay que romper los hábitos y relaciones que eran propias de la forma anterior, al enfrentar el dolor del cambio, no basta una aceptación racional y fría de su conveniencia, sino que se requiere una gran determinación, que sólo puede ser producto del entusiasmo con que cada uno vea las ventajas que se obtendrán" (Leñeros, 1995: 44).

### 3.4. Potenciar al personal

Para potenciar el personal hay que cambiar el enfoque de como se ve al personal de la institución, pasar de un enfoque meramente tayloriano y de la teoría X, de sólo productividad y, donde los empleados eran vistos con una visión mecanicista del trabajo humano, a una que cree y fomenta día a día en su personal el entusiasmo, la motivación, la creatividad, la iniciativa y la capacitación permanente. En ese sentido el estilo de dirección debe preocuparse porque el personal sea capacitado y actualizado, en el cómo y en el por qué de lo que se va realizar educativamente. Para ello es conveniente trazarse un plan estratégico de potenciación, congruente con el plan de desarrollo del centro educativo.

La capacitación para la potenciación del personal debe ser vista como una auténtica inversión y como costo de oportunidad en el tanto que permite elevar la calidad del servicio; no debe concebirse como un gasto pesado e improductivo.

"A partir de 1950, empresas japonesas inician un nuevo movimiento que revaloriza la importancia del trabajador de base, de quién ya no se espera sólo su capacidad física, sino que participe en los análisis y rediseños necesarios para hacer que su trabajo sea permanente a las necesidades siempre cambiantes...para innovar" (Leñeros, 1995: 49).

Es en esta perspectiva que debe ubicarse el estilo de dirección educativa actual, porque rescata la creencia en las capacidades y dignidad del ser humano, volviéndolo a colocar en la categoría de persona real y potencialmente capaz; de tener fe y creer en el funcionario, lo cual lleva a romper la mentalidad de que los docentes y personal administrativo no son capaces de comprometerse con el éxito del centro educativo.

Lo tecnológico y pedagógico son elementos importantes de la tarea educativa pero no son la solución para todo. Se debe potenciar al personal y a los sistemas de apoyo, capacitarlos para asumir nuevos retos y socializar las experiencias. En este contexto el director como líder pedagógico y administrativo debe conducir al crecimiento y participación de todos. Para potenciarlos debe brindar oportunidades de mejoramiento y capacitación, prestar atención a sus ideas sobre como mejorar el centro educativo y darles niveles de autonomía para propiciar el desarrollo de la creatividad y la imaginación.

La figura del director es fundamental para el éxito de la empresa educativa. El estilo de dirección actual debe apoyarse en tres características fundamentales que plantea Reddin, según Yankovic (s/f):

- Orientarse hacia la realización producto educativo esperado.
- Prestar importancia a las relaciones humanas, al trato del personal a su cargo, estudiantes y personal de apoyo.



- Capacidad para lograr una elevada productividad.

En la potenciación del personal se debe discriminar que en el colectivo de trabajadores hay habilidades diferentes (desigualdad), fomentar aquella en que cada uno sea muy bueno (excelencia) y la capacidad para integrarse en un trabajo en equipo, se maneja así, el binomio desigualdad-excelencia al mismo tiempo para beneficio del centro educativo.

"Esta es nuestra visión del trabajo organizacional, en la que es necesario distinguir muy bien las diferentes habilidades que se requieren en cada grupo de trabajo, ya que la posibilidad de obtener resultados excelentes, está condicionada a que esta distinción se haga con sutileza y que cada trabajo diferente se ejecute con maestría...esto plantea la necesidad de contar con personas diferentes, que hayan tenido la oportunidad de perfeccionarlas" (Leñeros, 1995: 56).

Para potenciar el personal se debe partir de la premisa de que no existen personas que sean sobresalientes en todos los quehaceres de la unidad escolar ni el bueno para nada, de ahí que

"ha llegado la hora de impulsar una educación que haga ver a todos la importancia de que cada uno identifique lo que en él es diferente y cómo desarrollar esa exclusividad para alcanzar su propia realización y maximizar su aporte a la humanidad" (Leñeros, 1995: 54).

### 3.5. Orientar hacia el cambio y la innovación

El director que busca el éxito, la efectividad, la eficacia y la calidad, debe fomentar el cambio y la flexibilidad en el servicio que presta el centro educativo, si quiere seguir existiendo. Debe ser versátil, pues la unidad de cambio es el centro educativo. Las políticas nacionales educativas por sí mismas no logran los cambios, aunque si es importante la conexión con el sistemas educativo general.

Se debe desarrollar un estilo de dirección que oriente al personal a trabajar sobre el cambio y la innovación, implica

"un proceso de aprendizaje personal y organizativo, se va construyendo, delineando en la vida cotidiana del quehacer educativo por lo que exige que el profesor modifique lo que hace (prácticas, habilidades, conducción) y piensa (creencias, concepciones, teoría pedagógica, personal) y por otro lado alterar conductas, habilidades, concepciones de la escuela como organización" (González, 1988: 180).

Puesto que el cambio se lleva a cabo en la organización escolar, deberá manejarse las dimensiones sociopolíticas, lo técnico e institucional (lo idiográfico y lo nomotético).

El cambio debe hacerlo la misma unidad educativa, desde dentro, trabajando al mismo tiempo el cambio en la cultura organizacional. El contexto organizativo es decisivo para facilitar o inhibir el cambio. La estrategia general de cambio que se ha utilizado, es la de modificar estructuras formales (organigrama, mover figuras de autoridad, imposición y recortes de programas), sin tocar el contexto total, sin estrategia global. Esto aumenta la incertidumbre, la insatisfacción, los rechazos y resistencia.

El cambio debe ser bien planeado pues, un grupo que no sabe a donde va tampoco sabe a donde llegará,

"frente a dudas como la señalada, creemos importante destacar que la puesta en práctica de la calidad total es un proyecto educativo, el resultado final es cambiar la forma de realizar el trabajo diario de la organización a través de la adopción de una filosofía y de unas técnicas operativas, significativamente diferentes a las que se usaban al momento de iniciar el proceso, ya que las que se pondrán en práctica son el fruto del avance de los conocimientos" (Leñeros, 1995: 20).

Por eso el director debe trabajar con los docentes el cambio, por tener ellos un sentido de pertenencia hacia la institución y buscar satisfacer sus necesidades de realización, poniendo una racionalidad entre las expectativas



de su rol y el logro de los objetivos institucionales. Esto fortalece la identificación y eleva la moral del personal al sentirse motivado. Las estrategias para el cambio y la innovación deben ser generadas y desarrolladas en y desde el contexto de la organización y con la participación de todos. El cambio se produce cuando los funcionarios y su contexto son tomados en cuenta, porque se da un compromiso cuando se ha tenido la oportunidad de estar implicado en las decisiones relativas al cambio. El orientar hacia el cambio y la innovación implica hacer del "aprender haciendo, una inversión diferente" (Leñeros, 1995: 20). Para ello se requiere, desarrollar un proceso de ejecución de calidad que comprenda los siguientes componentes:

- *Conocimiento*: Estar actualizado con los nuevos enfoques sobre las áreas que se manejan en la educación. Esta es una tarea de todo el personal, puesto que el conocimiento es poder, en el tanto que permita posicionarse en la competencia y al interior del centro educativo.

- *Internacionalización*: Esto significa que los diferentes actores involucrados en la actividad educativa ponen en práctica lo aprendido, con todos los temores y ansiedades que ello pueda generar hasta lograr la excelencia que se requiere.

- *Cambio de comportamiento individual*: Ello se manifiesta en la asunción cotidiana de la nueva forma del quehacer en cada persona de lo que se quiere cambiar.

- *Cambio de la colectividad de la institución educativa*: Implica que a través de la práctica individual se van desarrollando, normas, pautas de consenso grupal de cambio, de tal forma que esta cultura de cambio se legitima al pasar a ser parte integrante de la cultura organizacional.

El cambio tocará intereses, exigirá romper rutinas, modificará lo que se hace, se piensa (concepciones y creencias) generará expectativas y amenazas, pero no deberá depender de intereses personales ni de mandatos meramente administrativos, sino de una compleja incidencia de factores, variables y procesos educativos, institucionales y societarios. En síntesis exige la creación de nuevos significados, modos de pensar, percibir y construir la realidad, o sea trabajar el cambio

es trabajar la cultura organizacional de la entidad educativa. El personal y el clima organizacional pueden ser los principales obstáculos para el cambio, al no estar clara la intencionalidad, los procedimientos ni los espacios de comunicación.

"Las personas no se oponen al cambio pero se oponen a ser cambiadas. Esto significa que cuando jefes o empleados son empujados a nuevas acciones que no les parecen, siempre encontraran la forma de mostrar sus inconvenientes y hacerlos aparecer como insuperables" (Leñeros, 1995: 44).

Por eso es importante tener presente que el personal no es un simple ejecutor de cambio e innovaciones, sino un agente que lo interpreta, lo define y lo construye en su experiencia cotidiana. Es un capital valioso del centro educativo, es el capital humano, por el acervo de conocimientos y experiencias que posee. Es necesario que el director rompa con la parálisis paradigmática y desarrolle un proceso planificado y sistemático del cambio en el centro educativo. Esto no se da en un tiempo corto, es un proceso lento y cuidadoso en el que incide el clima organizacional, pues no es un hecho puntual en la vida del centro educativo. Este proceso implicará cambios paralelos en la organización, metodologías, creencias, actitudes, pedagogías, clima laboral, aflora conflictos, redefiniciones, confusión y réplica. El cambio lleva a modificar lo que se hace en el aula y en el contexto organizativo. Por lo tanto requiere:

- Escuchar, comprender y responder a las necesidades actuales, emergentes y futuras.

- Establecer y comunicar con claridad la visión estratégica del cambio.

- Definir estándares concretos y mecanismos de control que permitan visualizar el avance en la ruta hacia el cambio.

- Capacitar (invertir en el recurso humano), involucrar y comprometer a la comunidad educativa.

- Reconocer los esfuerzos de los que se integran a la tarea del cambio y establecer sistemas de recompensa y estímulos, según se vayan obteniendo los resultados previstos.



Para este proceso la institución debe ser una unidad de cambio y poner en funcionamiento cuatro metas-capacidades (González, 1988):

- Diagnóstico, conocer su propia naturaleza y funcionamiento.

- Buscar información, recursos dentro y fuera de la unidad escolar.

- Movilización de acción sinérgica que permita realizar acciones conjuntamente, dejando el celularismo en pro de un cambio consensuado.

- Control para el seguimiento, monitoreo de la acción y los procesos.

#### 4. ROLES EN LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

Los roles se refieren a los diferentes papeles que deben asumirse en los estilos de dirección. El administrador educativo, como líder que es, debe tener la capacidad para motivar, comunicar, trabajar en equipo, resolver conflictos, definir estrategias globales, diseñar y rediseñar la estructura organizativa y participar y manejar las relaciones interpersonales; para ello debe desarrollar diversos roles. Estos roles que están presentes en los estilos de dirección se agrupan en tres grandes áreas, que tienen que ver con el rol asignado por el puesto administrativo (figura de autoridad institucional), el rol de redes (información) y el de toma de decisiones (niveles de decisión).

En otras palabras, como todo proceso de gestión directiva implica desarrollar funciones de planeación, organización, dirección y control del proceso administrativo, que supone asumir los roles definidos por Mintzberg, según Robbins (1994), como el de figura de mando, difusor (clarificar información), vocero, asignador de recursos, negociador, líder (motivar y dirigir), enlace (montar red de contactos internos y externos), monitor (informar lo que sucede, lo que se quiere), emprendedor (analizar y aprovechar las oportunidades de cambio) y árbitro (trabajar en la solución de los conflictos).

Es básico el rol del director líder para contratar, motivar, comunicar, asesorar, capacitar, dirigir y evaluar, ya que en la unidad escolar se generan comportamientos organizacionales que influyen en el rendimiento y que

hay que procesar oportunamente. A su vez debe ejercer su autoridad, como figura legítima de poder, pero al mismo tiempo tener una actitud de flexibilidad y apertura hacia las ideas de sus subalternos, comunidad, autoridades educativas. Oportunamente y contingencialmente debe transitar de un rol a otro.

Para ello es necesario tener en cuenta los principios fundamentales de la administración que anota Venegas (1993): autoridad y responsabilidad (derecho de mandar y hacerse obedecer), disciplina, (acatamiento a las normas), unidad de mando (recibir órdenes de un solo jefe), unidad de dirección (una sola orientación organizativa), subordinación del interés individual al interés general (interés institucional), remuneración (pago justo), centralización (mando integrado), jerarquía o cadena por escalar (prioridades), orden, equidad, estabilidad personal, iniciativa e integración. Como se puede ver en lo supracitado hay factores tanto de orden intrínseco (factores motivacionales) como extrínseco (factores de medio ambiente), pues no es fácil dirigir o conducir organizaciones o grupos hacia metas y objetivos, precisamente por el hecho de ser humanos.

Los diferentes roles desempeñan un papel fundamental en la definición y comprensión de la política institucional, en la continuidad y supervivencia de la unidad educativa. En el siguiente esquema se pueden apreciar estos roles centrales con sus respectivos subroles.

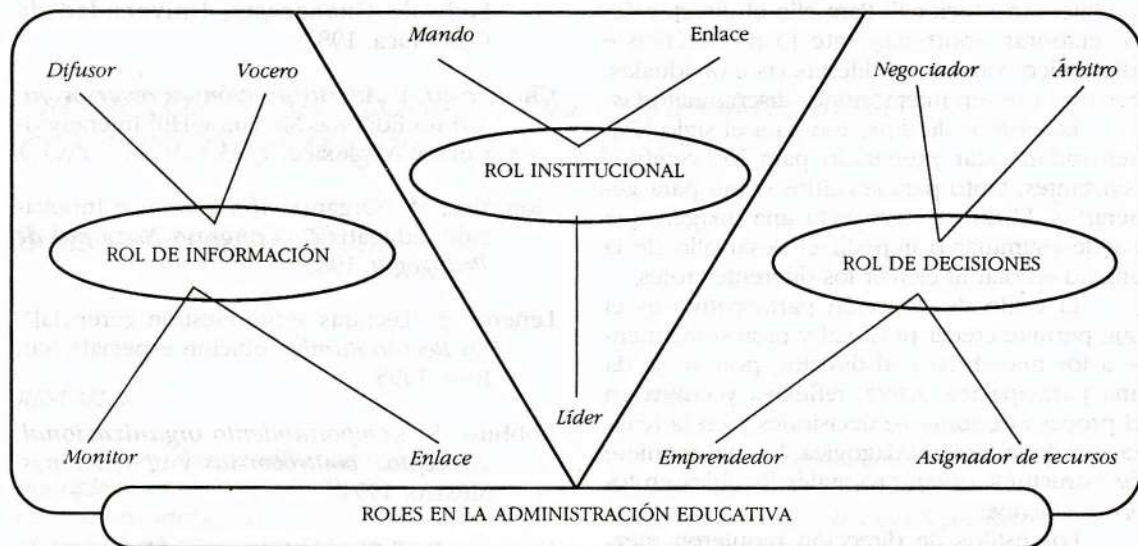
Los grupos atraviesan por diferentes etapas y mantienen vicios, relaciones, tiene un clima y una cultura organizacional, que obstaculiza la productividad, la competencia, fomenta el no compromiso con la tarea, el individualismo y otros. Sin embargo, es necesario que el director sepa manejar estas situaciones y enfocar siempre la mira del grupo hacia la tarea, parte medular del complejo de interrelaciones llamado grupo (Barrantes y Rosales, 1987).

La seguridad, aceptabilidad y confianza que inspire la tarea a realizar y el clima organizacional que se dé, contribuyen a disminuir los vicios antes citados, pues no se debe olvidar que muchos de ellos son el reflejo de la división de clases de la sociedad, que a través del proceso de socialización se ha aprendido y se manifiestan inconscientemente. De ahí



Esquema 4

## Principales roles en los estilos de dirección



Fuente: Elaborado por Díaz, Floria y Rosales, Rosa, 1996.

que la discusión y la confrontación permanente sea una vía que perfila la creación de ideas innovadoras y la constitución de un equipo de trabajo con una tarea clara y definida. (Barrantes y Rosales, 1987). Hay que recordar que un centro educativo, es un organismo vivo que tiene su propia identidad y que el éxito o fracaso que alcance en su labor formadora, dependerá de los sujetos participantes, pues estos constituyen los agentes del logro de metas y del cambio.

En síntesis, se puede afirmar, que los estilos de dirección deben combinar y ejercer diversos roles, y que deben ser administrador y pedagogo versátil, que fácilmente pueda asumir contingencialmente los diversos roles según las situaciones y condiciones en las que actúa. Estos roles deben fomentar la participación del personal, y hacer del liderazgo participativo una actividad cotidiana en el centro educativo.

## CONCLUSIÓN

Como se puede observar los estilos de dirección tienen un papel fundamental en el

éxito de la unidad escolar, ya que los administradores educativos, son líderes, agentes educativos encargados de dirigir el equipo de trabajo. Su gestión y estilo administrativo incide en el clima organizacional, las relaciones entre el personal, educandos y padres de familia.

El director puede contribuir a elevar o bajar la moral del entorno escolar. Por mucho tiempo se tuvo la idea de que ser líder es tener la concentración de poder, pero esta concepción entró en crisis, por lo tanto surge un nuevo paradigma, que plantea que el líder es el que está al servicio del centro educativo, el que crea estructuras de cooperación, compromiso, solidaridad y trabajo en equipo, puesto que el cambio y la calidad total educativa es un compromiso de todos.

Por lo tanto el director no sólo debe ser un administrador, sino que debe ser un líder pedagógico que facilite el procesamiento de la incertidumbre, resistencias, diferencias, necesidades de capacitación y crecimiento profesional, clarificación de las metas y manejo de conflictos. Debe tener una formación humana que lo lleve a desarrollar un clima de sensibilidad social, habilidad para escuchar y respetar

a los miembros, así se generará un clima organizacional en donde el personal se siente motivado, consciente y comprometido con el quehacer institucional. Para ello el director debe elaborar oportunamente lo nomotético e idiográfico, valorar las diferencias individuales, pero sin caer en interacciones discriminatorias.

Los estilos de dirección para el siglo XXI, demandan estar preparado para los cambios constantes, tanto para seguirlos como para generarlos. El director proyecta una imagen que puede estimular o impedir el desarrollo de la unidad escolar al ejercer los diferentes roles.

El estilo de dirección participativo es el que permite crecer personal y profesionalmente a los miembros y al director, porque se da una participación activa, reflexiva y crítica en el proceso de toma de decisiones y en la realización de la tarea pedagógica, lo cual requiere de estructuras organizacionales flexibles en todos los niveles.

Los estilos de dirección requieren mezclar los tipos de liderazgo, según el problema, situación y clima organizacional, combinar lo del líder interpersonal, administrativo y político; lo autoritario con lo participativo, desarrollar diferentes roles para atender las múltiples demandas que se dan, preocuparse por la tarea y las relaciones humanas, tomar en cuenta los factores extrínseco e intrínseco. Es decir debe aprender a ser contingencial, actuar según los objetivos, la situación y los actores.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Ball, S. *Micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar*. Ediciones Paidós, Madrid, 1989.
- Barrantes, G y Rosales, R. "Algunas reflexiones operativas en entorno a la interdisciplinariedad en la Carrera de Trabajo Social". Sede de Guanacaste, Universidad de Costa Rica, 1987.
- Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos* Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S. A, México. 1993.
- González, M. "Organización Escolar e Innovación Educativa". *Congreso Nacional de Pedagogía*, 1988
- Leñeros, J. "Lecturas sobre Gestión gerencial". En *Revista Rumbo* (edición especial), San José, 1995.
- Robbins, S. *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. México, 1994.
- Venegas, P. *Estilos de Dirección*. Ministerio de Educación Pública, PROCAE, San José, Costa Rica, 1993.
- Venegas, P. *El qué y para qué de la Administración*. Ministerio de Educación Pública, San José, Costa Rica, 1993.
- Venegas, P. *Innovación y Cambio en Educación*. Universidad de Costa Rica, Costa Rica, 1995
- Unesco. "La organización como sistema planificable". *Fotocopia*.
- Yankovic, B. "Una aproximación a los estilos de dirección Escolar". *El Educador*, Edición 2, (s.f.)

Rosa Rosales  
Apdo 31-5000  
Sede de Guanacaste  
Universidad de Costa Rica