

La evaluación de la calidad del proceso de dirección: una necesidad de las instituciones líderes.

Autoras: M. Sc. Maritza Guerra Zaldívar y Dra. C. Ma. Alicia Álvarez Reyes

### **Resumen**

Las autoras realizan un análisis sobre la importancia de evaluar el proceso de dirección de las instituciones educativas, atendiendo a las Perspectivas Integradoras y la Teoría de la Calidad Total.

### **Summary**

The authors carry out an analysis about the importance of evaluating the process of management of the educational institutions, assisting to the Integrative Perspectives and the Theory of the Total Quality.

En la gestión de las instituciones educativas inciden múltiples procesos y factores que deben ser considerados para elevar la calidad educativa, de ellos ocupa un lugar destacado el proceso de dirección, debido a la incidencia de este sobre los restantes procesos. A pesar de su importancia, en la literatura e investigaciones consultadas no se hace referencia explícita a la evaluación del proceso de dirección.

Este proceso en una institución escolar implica en sí mismo la coordinación de una serie de procesos, factores, organizaciones, actividades de gestión del personal, técnicas, financieras, contables, de seguridad, comerciales, investigativas y de dirección propiamente dichas. Estas son las relacionadas con la planificación, organización, mando y control, de lo que se deduce que este proceso posee un carácter sumamente complejo, el cual sirve de guía a los restantes procesos que se gestan en un centro educativo, por lo que debe ser evaluado objetivamente para conocer sus aciertos y desaciertos y lograr su perfeccionamiento en aras de elevar los niveles de calidad de las instituciones educativas.

El proceso de dirección debe ser fundamentado en la Dirección Científica como ciencia que aporta las leyes, principios y categorías por las que este se rige. Los postulados

fundamentales acerca de esta ciencia, ayudará a comprender el papel del proceso de dirección en el logro de una alta calidad educativa.

Las diversas escuelas de pensamiento posibilitan comprender la evolución de la Dirección Científica, enmarcadas en tres perspectivas, según apunta la psicóloga y docente de la Universidad Católica del Uruguay Chopeitia, 1995<sup>1</sup>, las que enriquece la autora con los aportes de López, 1989<sup>2</sup> y Rodríguez, 1996<sup>3</sup>.

**PERSPECTIVAS ESTRUCTURALES.** Corresponde al proceso de evolución histórica desde 1900 hasta 1920. Sus principales representantes son: **Adam Smith, Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol y Max Weber.**

Algunas de las ideas y elementos que caracterizan esta perspectiva se esbozan a continuación:

- La definición precisa del trabajo a ejecutar. No sólo era una prerrogativa de la dirección, sino su tarea sagrada, si quería obtenerse el máximo de productividad.
- El control debería ser tal que los trabajos fueran “a prueba de idiotas”.
- La tecnología define la naturaleza del trabajo y el ser humano es secundario a ésta.

En esta etapa se enuncian los catorce principios y las funciones de dirección y se estudian las características de los dirigentes y su preparación especializada. Los esfuerzos están centrados en las organizaciones, esencialmente correspondiéndose con los estudios de la **Escuela Clásica de la Dirección.**

---

<sup>1</sup> CHOPEITA, EDURNE. (1995). La Excelencia laboral como responsabilidad individual. En: Prisma No.5. Montevideo. Noviembre. (p. 88-95)

<sup>2</sup> LÓPEZ RODRÍGUEZ VICENTE. (1989). Tendencias del management contemporáneo. GETEDI. Universidad Oscar Lucero Moya. Holguín.

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ MANSILLA, DARÍO. (1996). Gestión Organizacional: elementos para su estudio. Universidad Iberoamericana. México. 1996.

**PERSPECTIVAS CONDUCTUALES.-** Corresponde a la etapa **desde 1921 hasta 1949.**

Sus principales representantes son: **Elton Mayo, Peter Drucker, Ernest Dale, Kurt Lewin, Herbert Simon y James March.**

Esta escuela analiza la dirección, mediante el estudio de la experiencia basada en el criterio de que esta es un arte, cuya variedad de formas no se puede abarcar en generalizaciones teóricas. Se corrobora que la participación en la toma de decisiones facilita el cambio al eliminar las barreras que lo limitan, utilizando **la dinámica de grupos** como elemento facilitador de la dirección y en la solución de los problemas en grupo.

Las perspectivas conductuales, consideraron explícitamente el “aspecto humano” de la organización a diferencia de las perspectivas estructurales que se basaban en la organización, como se explicó con anterioridad. En estas perspectivas se incluye la escuela de las **Relaciones Humanas y la Escuela Empírica.**

**PERSPECTIVAS INTEGRADORAS.-** Agrupan las concepciones establecidas **desde 1950 hasta la actualidad.** Sus representantes son: **Tavistock, Trist y Bamforth, Chester I. Barnard, Ouchi,** entre otros.

Esta escuela se encuentra relacionada muy de cerca con las Relaciones Humanas. Comprende a aquellos que ven la dirección como un sistema social, un sistema de interrelaciones culturales, un sistema cooperativo en el que las personas son capaces de comunicarse entre si y están dispuestas a contribuir a la obtención de un propósito común. Considera a la tecnología con una influencia significativa en la estructura y se destacó por su interacción con los grupos de trabajo.

Se destaca la importancia de técnicas de modelación matemática para la dirección de las organizaciones. Se relaciona la efectividad organizacional con el tipo de estructura que la misma posea, extendiéndose hacia el liderazgo, la dinámica de grupos, las relaciones de poder y el diseño de tareas.

En esta etapa surgen importantes teorías de la dirección como son: **Teoría de la Calidad Total, Teoría del Desarrollo Organizacional, Teoría de la Excelencia, Reingeniería, Dirección por Valores, Dirección por Objetivos, Dirección Estratégica y otras.**

Como habrá podido apreciarse las perspectivas integradoras hacen hincapié en la integración de las que ponen énfasis en la estructura, en la organización y las que enfatizan en “lo humano”, junto a una consideración del ambiente y otras influencias externas.

Cada una de las escuelas, corrientes o teoría desarrolladas, implica un concepto sobre cómo debe ser la organización y cómo trabajar de forma adecuada para alcanzar mejores resultados. La dirección educacional aunque con sus particularidades propias, no se aleja demasiado de la influencia que estas escuelas han ejercido en los diferentes momentos de su desarrollo, asumiendo las referidas teorías.

Debe considerarse, la necesidad de asumir en la dirección escolar las perspectivas integradoras por su acercamiento al factor humano, decisivo en el marco de cualquier proceso directivo, cuestión que se sobredimensiona en la educación por las características particulares de esta: su materia prima, medios de producción y fuerzas productivas son personas (los estudiantes, profesores y dirigentes). Como si esto fuera poco el objetivo de la educación es la formación de la personalidad de seres humanos y finalmente esas personalidades que se forman influirán en la sociedad, en dependencia de la formación recibida.

Por otra parte, estas perspectivas asumen teorías como la de Calidad Total, la Dirección Estratégica, la Dirección por Objetivos y del Desarrollo Organizacional, que por su repercusión en el compromiso y voluntariedad de las personas y en el logro de las metas de la organización, resultan de una importancia trascendente para la dirección escolar.

Esta posición, constituye punto de partida para analizar los elementos que inciden directamente en la dirección educativa y la calidad del proceso de dirección, con énfasis en la Teoría de la Calidad Total.

La gestión de la calidad se basa en la Teoría de la Calidad Total que se sustenta en ocho principios (Oficina Nacional de Normalización, 2001)<sup>4</sup> los que pueden ser utilizados en la gestión de la calidad educacional con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. A consideración de la autora en educación, estos enfoques se interpretan como sigue:

**Enfoque al cliente:** Las instituciones escolares dependen de sus alumnos, padres, profesores, trabajadores de servicio y dirigentes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder a las expectativas de los mismos.

**Liderazgo:** Los dirigentes establecen la unidad de propósito y la orientación de la institución escolar. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual los dirigentes, profesores, trabajadores y estudiantes puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

**Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una institución escolar y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

**Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una

---

<sup>4</sup> OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACION. (2001). Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario. ISO 9000-2001. 1ra. Edición. Junio 2001. La Habana.

institución escolar en el logro de sus objetivos. El proceso de dirección se interrelaciona y guía los restantes procesos que tienen lugar en un centro educativo.

**Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la institución escolar debería ser un objetivo permanente de esta, evaluar los procesos y determinar sus logros y dificultades permiten mejorar progresivamente.

**Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información, contar con un sistema de información pertinente, rápido y fiable contribuye a la toma de decisiones acertadas.

**Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una institución educativa y las instituciones de donde proceden sus estudiantes y los recursos necesarios para gestionar sus procesos son interdependientes. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad para crear valor.

La evaluación de la calidad del **proceso de dirección** se debe realizar tomando en consideración los principios anteriores. Resulta conveniente aclarar qué se entiende por **proceso y proceso de dirección**. Un **proceso**, es “Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados”. (definición asumida de las Normas ISO 9000, 2001)<sup>5</sup>. El **proceso de dirección** es un tipo particular de proceso que se realiza en cualquier organización, el cual ha sido definido por diversos autores: MINED 8vo. Seminario... 1984, Colectivo de Autores, 1990 (cita a Yañez y otros, Pérez, Díaz y Caballal.), Zayas, 1990, Valle, 2002 (cita a Colectivo de Autores).

En opinión de la autora las definiciones dadas sobre proceso de dirección no se diferencian sustancialmente de las definiciones dadas para el concepto dirección y abordan de forma aislada algunos de los siguientes rasgos que debe poseer la definición del concepto, pero ninguna los abarca integralmente:

---

<sup>5</sup> Ibidem 4

- **Es constituido por una serie de pasos que suceden ininterrumpidamente y cada uno de los cuales posee cierta independencia.** Como proceso no se establece en un momento, sino por una cadena de momentos vinculados entre sí, pero independientes unos de otros.
- En él coexisten diferentes funciones. **Para que se lleve a cabo el proceso se establecen las funciones generales de dirección, aunque estas en sí mismas también cumplen todas las funciones.**
- Para su puesta en práctica se otorgan facultades a personas que lo representan. **El papel que juega el directivo, responsable del proceso, es esencial en el éxito o el fracaso del proceso, y también como coordinador de los directivos de las diferentes estructuras de la organización, que a su vez, poseen facultades.**
- Pretende el logro de un objetivo. **Todo el proceso se desarrolla para cumplir con este, la meta o la máxima aspiración que se tenga y para lo cual se coordinan todos los esfuerzos, involucrando y comprometiendo a los recursos humanos de la organización.**
- **Resulta una acción consciente y por tanto humana.** El proceso de dirección implica actuar conscientemente hacia lo que se quiere, lo que requiere una visión de futuro para dirigir los esfuerzos en esa dirección, recordando que se dirigen personas las que también actúan de forma consciente. Esta cuestión alcanza una máxima dimensión en el sector educacional, donde la materia prima (los alumnos), el proceso de producción (formación de la personalidad), y las fuerzas productivas, (directivos, docentes y no docentes) son personas.
- **Caracterizado por las interrelaciones de las actividades que participan en el proceso.** Debe quedar claro que si el proceso de dirección es un sistema, este se conforma de subsistemas que se interrelacionan entre sí, en los cuales se desarrollan un conjunto de actividades en las que participan diferentes estructuras. El proceso de dirección, opera identificando y gestionando numerosos procesos

interrelacionados y que interactúan entre sí, utilizando sus resultados, evaluándolos y regulando sus desviaciones para obtener resultados cada vez más elevados.

En correspondencia con lo planteado se define **proceso de dirección** como el **conjunto de acciones que realizan de forma consciente los grupos dirigentes sobre los colectivos que colaboran con él, para lograr su contribución voluntaria y alcanzar los objetivos de la organización, a través de las interrelaciones inherentes al sistema y a las funciones que lo caracterizan.**

Desde esta posición, se asume que el proceso de dirección tiene dos componentes fundamentales: **el componente personal** que engloba a los dirigentes y a sus colaboradores los que pueden integrar grupos formales o no y **el componente no personal** integrado por los aspectos técnicos, organizativos y funcionales del proceso. Estos últimos se corresponden con las ramas en las que se divide la Ciencia de la Dirección: Aspectos Sociopsicológicos de la Dirección y Aspectos Técnico Organizativos de la Dirección.

Estos aspectos actúan en estrecha interrelación si se considera que el individuo es una unidad bio- psico- social y que por tanto, las características, cualidades, conocimientos y habilidades del directivo le permiten interactuar con sus colaboradores y viceversa, estableciéndose entre ambos, procesos psíquicos y sociales marcados por las peculiaridades de las personalidades que lo forman. A la vez estos interactúan con lo técnico organizativo del sistema, influyendo en su transformación y este de forma dinámica deja su huella en las personas.

A partir de las posiciones asumidas, puede plantearse que un proceso de dirección educacional de calidad es **aqueel en que los grupos dirigentes perciben las necesidades de sus colaboradores, planifican acciones para satisfacerlas, propician un clima de trabajo positivo, logran la participación de estos como gestores de la calidad, los involucra en la toma de decisiones y el alcance de los objetivos para obtener elevados resultados en su gestión, con el fin de garantizar el cumplimiento del encargo social de la institución.**

Para lograr ese proceso de dirección de calidad, deben considerarse las características de los componentes personales y no personales del sistema. Entre los componentes personales se evaluarán los saberes que poseen las personas que integran los órganos de dirección, encargados de guiar el proceso y los enfoques que asumen estas personas en su accionar por la repercusión en los recursos humanos que dirigen.

Lo anterior se evidencia en lo expresado por Sánchez Carmona en el curso La Excelencia en la Dirección Educacional ofrecido en el Congreso Pedagogía 99 cuando apunta: “No puede tener lugar la excelencia sin un **liderazgo eficiente** y este se ejerce mediante una gestión itinerante, de **atención continua a cada miembro de la organización** y no desde el buró.” y más adelante señala: “el problema está en la imperiosa necesidad de no olvidar nunca que **se dirigen personas, no cosas.**” (Sánchez, 1999)<sup>6</sup>.

Este autor relaciona un conjunto de aspectos que deben atenderse para lograr un proceso de dirección educacional de excelencia, lo que la autora considera como elementos muy acertados para evaluar la calidad del proceso de dirección:

- que se establezca un **clima socio psicológico** adecuado, el cual, repercute decisivamente sobre el sistema de relaciones interpersonales, compenetrando a las personas entre sí y estas con la organización en su conjunto
- lograr una **motivación** por lo que hace, ya que se realiza personalmente y sabe que ocupa un lugar importante en la consecución de sus objetivos personales a corto y largo plazos y contribuye decisivamente a materializar los de la organización
- aplicar la **Psicología en la dirección educacional** se hace imprescindible para poder conocer cabalmente el funcionamiento de la personalidad de cada maestro y el conjunto de recursos psicológicos que posee, reales o potenciales.

---

<sup>6</sup> SÁNCHEZ CARMONA, PEDRO R. (1999). La Excelencia en la Dirección Educacional. Pedagogía 99. (Curso 13). La Habana.

- **multiplicar el acercamiento humano de los dirigentes a sus colaboradores** y transitar hacia una relación de cooperación, colaboración o trabajo conjunto, para conocer y dejarse conocer
- que en **la toma de decisiones sus colaboradores se vean identificados** con las mismas desde el mismo proceso de elaboración de las alternativas, logrando así confianza y compromiso.
- lograr **la integración con la familia, la comunidad y organizaciones del entorno**, abriendo así las puertas a la diversidad y a la mayor satisfacción de las necesidades de todos y en particular, de los educandos
- **la comunicación plena entre él y sus colaboradores**, ser un comunicador social lográndolo porque su actuación está regida por una ética que lo hace comportarse como maestro de maestros, como ejemplo de pedagogo
- **la capacitación de su personal** desde el punto de vista técnico profesional, pero con una aproximación afectiva
- tendencia a mejorar notablemente **la imagen de la institución** y con ello, convertirla en un centro irradiador de educación y cultura a la comunidad
- acceder a la **dirección participativa** y de mayor autoridad en la base
- sentir una verdadera **obsesión por la calidad**, lo que puede decirse que constituye el eje de su gestión

En contraposición a lo anterior, Santos, 1998<sup>7</sup> considera que “ La dirección de las instituciones escolares se asentará, consecuentemente, en una autoridad de corte empresarial, que responda a las exigencias de la cultura imperante: **cumplir las ordenes, seleccionar la clientela, conseguir medios, encaminar la acción a la consecución de objetivos, mantener el orden, controlar el cumplimiento, eliminar a quienes no consigan las metas propuestas,...**”

La autora discrepa de lo antes planteado en lo relacionado con las formas que se proponen para dirigir las instituciones escolares. Como es conocido el estilo autoritario, de ordeno y mando, de obediencia incondicional, resulta arcaico, desprovisto de

---

<sup>7</sup> SANTOS GUERRA, MIGUEL ÁNGEL. (1998). Metaevaluación de las escuelas. En: Organización y Gestión Educativa. No.6. España. P. 36-40.

autoridad moral y por tanto, de liderazgo lo que resulta no aconsejable para la dirección educacional en la actualidad. Sin embargo, comparte la posición de Santos respecto a conseguir medios, encaminar la acción a la consecución de objetivos, mantener el orden y controlar el cumplimiento al ser estas tareas necesarias en todo proceso de dirección si se logra el equilibrio adecuado entre lo humano y lo técnico organizativo.

Por la repercusión del proceso de dirección en los restantes procesos que se producen en las instituciones escolares y la complejidad del mismo resulta necesaria su evaluación con el fin de perfeccionarlo, lo que de hecho contribuye a elevar los niveles de calidad de la educación que se gesta en los centros escolares.

En educación con mayor razón que en otras esferas de los servicios debe considerarse al factor humano como decisivo para el logro de altos niveles de calidad dadas las características particulares de la misma, por lo que resulta conveniente para la dirección escolar asumir las Perspectivas Integradoras, lograr un liderazgo eficiente, una comunicación constante, atender continuamente a cada miembro de la institución considerando sus necesidades y motivaciones, así como lograr un clima positivo en el que las personas se sientan satisfechas y contribuyan voluntariamente al alcance de los objetivos del centro educativo.

### **Bibliografía**

CHOPEITA, EDURNE. (1995). La Excelencia laboral como responsabilidad individual. En: Prisma No.5. Montevideo. Noviembre. p. 88-95

LÓPEZ RODRÍGUEZ VICENTE. (1989). Tendencias del management contemporáneo. GETEDI. Universidad Oscar Lucero Moya. Holguín.

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACION. (2001). Sistemas de gestión de la

calidad, fundamentos y vocabulario. ISO 9000-2001. 1ra. Edición. Junio 2001. La Habana.

RODRÍGUEZ MANSILLA, DARÍO. (1996). Gestión Organizacional: elementos para su estudio. Universidad Iberoamericana. México. 1996.

SÁNCHEZ CARMONA, PEDRO R. (1999). La Excelencia en la Dirección Educacional. Pedagogía 99. (Curso 13). La Habana.

SANTOS GUERRA, MIGUEL ÁNGEL. (1998). Metaevaluación de las escuelas. En: Organización y Gestión Educativa. No.6. España. p. 36-40.