



¿QUIÉNES SON Y CÓMO SE PERCIBEN LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS DE TLAXCALA?

UN ACERCAMIENTO AL PERFIL PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS DE NIVEL MEDIO SUPERIOR

Felipe Hernández Hernández
Universidad Autónoma de Tlaxcala
Correo electrónico: luisfel96@hotmail.com

RESUMEN

El presente reporte corresponde a los resultados obtenidos en la primera etapa de la investigación “Las habilidades gerenciales de los directivos en relación con las características organizacionales de las instituciones educativas”. En esta etapa se propone analizar quienes son los directores de las escuelas de nivel medio superior del estado de Tlaxcala y valorar como se perciben en su función directiva, sus fortalezas y sus áreas de oportunidad.

PALABRAS CLAVE

Directores, escuelas, perfil profesional, educación media superior, Tlaxcala.



OBJETO DE ESTUDIO

Directores de escuelas de nivel medio superior del estado de Tlaxcala.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación esta organizada en tres etapas. Este primer reporte corresponde a los resultados obtenidos en la etapa inicial, en la cual se abordan algunos aspectos relacionados con las características personales y profesionales de los directores de las escuelas de nivel medio superior.

En las escuelas existen muchos trabajadores que aspiran al cargo de director, pero también hay muchos otros que lo desdeñan, los primeros, quizás, por el estatus y recompensa económica que implica, y los segundos, tal vez, por el menosprecio a una actividad que exige la aplicación de un tipo diferente de habilidades y conocimientos o bien porque la formación que tienen ha sido para desempeñarse como docente en cierta especialidad y no propiamente como directivo.

Esta etapa inicia a partir de la interrogante ¿quiénes son los directivos de las escuelas de nivel medio superior de Tlaxcala?

De esta pregunta central se derivan los siguientes cuestionamientos:

En cuanto al procedimiento mediante el cual se nombra al directivo. ¿Cuál es el más idóneo? ¿Cuál favorece mejor el cumplimiento de los fines institucionales? ¿Los criterios de selección



garantizan la elección de un buen directivo? ¿Los directivos son formados previamente o se forman ya en el puesto?

Sin embargo, una vez que los directores ya están nombrados. Surgen otras interrogantes: ¿Cuál es la formación profesional de los actuales directores de educación media superior? ¿Esa formación tiene relación con el tipo de estudios que ofrecen los bachilleratos? ¿Cumplen con el perfil que la normatividad señala? ¿Tienen los conocimientos administrativos necesarios para cumplir la función directiva? ¿De alguna manera su formación profesional determina su quehacer directivo? ¿Las habilidades que emplean en el desarrollo de su función son determinadas por su formación profesional?

En cuanto a su experiencia profesional como directores, uno se pregunta: ¿Cómo cumplen su trabajo los directores de menor experiencia? ¿Y los directores de más años en el servicio y en el puesto directivo? ¿Existen diferencias entre los directores con menos años de experiencia que los directores de mayor antigüedad en el puesto? ¿En que aspectos se distinguen? ¿Quiénes favorecen mas con su actuar directivo al servicio educativo?

La dinámica educativa general en Tlaxcala es que, antes de ser directores de una escuela tienen que ser o haber sido maestros frente a grupo, es decir, contar con experiencia docente, lo cual significa que cada uno de ellos debe tener una disciplina profesional específica.

Sin embargo ya en el puesto de dirección: ¿Los directores actúan como tales o siguen actuando como especialistas (docentes)? ¿En que medida les favorece, en su función directiva el conocer la función docente? ¿Otro tipo de experiencia profesional se refleja en su actuar como directivos? ¿Cómo desarrollan su actividad directiva? ¿Qué habilidades emplean



para cumplir su papel? ¿A qué elemento del proceso administrativo le dan más peso en el desarrollo de su actividad? ¿Cuál es el rol principal que tienen en sus instituciones?

El trabajo de los directivos se observa complejo, y nuevamente uno se pregunta ¿Qué y cómo le hacen para que sus instituciones cumplan con la tarea que la sociedad les ha encomendado? ¿Para qué obtengan resultados satisfactorios e incluso algunas de ellas se ubiquen como instituciones efectivas o de calidad?

Lo antes expuesto resalta la importancia de conocer mejor la naturaleza del trabajo del director, porque, como menciona Antúnez (2009), aún con los múltiples estudios que se han hecho sobre el tema de dirección, todavía se desconoce que hacen los directores de los centros escolares. Y sin una respuesta adecuada a esta pregunta difícilmente se podrá enseñar cómo dirigir, ni diseñar sistemas de formación y capacitación para los directivos, ni tampoco mejorar su práctica administrativa, ni el servicio educativo que prestan sus instituciones.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El respaldo teórico se estructura a partir de la Teoría de las Organizaciones y la Teoría de la Administración. De esta última, se retoma la Teoría de las Relaciones Humanas, considerando que es la que mejor explica el comportamiento de las personas (directores), en un ámbito particular (las escuelas) a partir de los elementos que las relacionan (características organizacionales).

La teoría organizacional, Jones (2008: 7) la define como “el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan”.



Chiavenato (2006: 2), por su parte, establece que la teoría de las organizaciones “es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general”.

Las organizaciones tienen las siguientes características (Kast y Rosenzweig, 2004):

1. Conjunto de acciones orientadas a una meta; individuos con un propósito;
2. Sistemas psicosociales; individuos que trabajan en grupos;
3. Sistemas tecnológicos; individuos que utilizan conocimientos y técnicas, y
4. Una integración de actividades estructuradas; individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas.

Refiriéndose a las distintas teorías de la administración, Daft (2004) señala que los primeros estudios corresponden a la “teoría clásica”, la cual contiene tres subcampos: administración científica, organizaciones burocráticas y principios administrativos. Los estudios posteriores corresponden a la “teoría humanística”, la cual también tiene tres subcampos: el movimiento de las relaciones humanas, el enfoque de los recursos humanos y el enfoque de las ciencias de la conducta. Posteriormente surge el “enfoque de las ciencias administrativas” que tiene la particularidad de aplicar las matemáticas, la estadística y otros métodos cuantitativos a los problemas de la administración.

En una época más cercana, continuando con Daft (2004), aparecen las “tendencias históricas recientes” que consideran tres enfoques: la teoría de sistemas, la teoría de contingencias y la administración de la calidad total. Finalmente en la última década surgen las “tendencias actuales del pensamiento administrativo”, que constan de dos enfoques la transición a una organización que aprende y la administración del lugar de trabajo orientada a la tecnología.



Chiavenato (2006), por su parte, las clasifica a partir del énfasis que hace cada una de ellas.

Quien hace énfasis en las *tareas* es la teoría de la administración científica; en tanto que quienes resaltan la *estructura* son las teorías clásica, neoclásica, de la burocracia y estructuralista; mientras que quienes se centran en las *personas* son las teorías de las relaciones humanas, del comportamiento organizacional y del desarrollo organizacional; por otro lado quienes enfatizan el aspecto *ambiente* son las teorías estructuralista y de la contingencia; quien también hace énfasis en la *tecnología* es la teoría de la contingencia y finalmente quienes enfatizan la *competitividad* los denomina nuevos enfoques en la administración.

Cabe resaltar que en lo que Daft denomina enfoque humanístico se encuentra la Teoría del Movimiento de las Relaciones Humanas, misma que Chiavenato llama Teoría de las Relaciones Humanas y ubica como teoría centrada en las personas.

La teoría de las relaciones humanas surge como una reacción a la cosificación del empleado, y pone énfasis en la especialización y en el grupo y su efecto dentro de la organización, al señalar aspectos tales como condiciones propicias del medio ambiente social y material que satisfagan las necesidades de los trabajadores (Ballina, 2000).

“Mary Parker Follet y Chesterd Barnard, fueron los primeros defensores de una teoría humanista que daba prioridad al conocimiento de la conducta, de las necesidades y actitudes en el lugar de trabajo, así como a las interacciones sociales y procesos de grupo”. (Daft, 2004: 45)



Esta teoría, se origina principalmente por la necesidad de humanizar y democratizar la administración, pero también por el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, por las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin y por las conclusiones de la experiencia de Hawthorne.

La teoría de las relaciones humanas concibe la organización como grupos de personas, hace énfasis en las personas, se inspira en sistemas de psicología, favorece la delegación plena de la autoridad, resalta la autonomía del trabajador, da confianza y apertura, enfatiza las relaciones humanas, la confianza en las personas y la dinámica grupal interpersonal.

OBJETIVO DE ESTA ETAPA

Elaborar una caracterización de los directores de las escuelas de nivel medio superior del estado de Tlaxcala, a partir del conocimiento de sus características personales y profesionales y de su percepción como dirigentes de los centros escolares de este nivel educativo.

METODOLOGÍA

La estrategia metodológica se estructura a partir de la siguiente hipótesis de investigación:

“Las características personales y profesionales del director, la ética de la organización y la estructura organizacional, entendidas como características organizacionales de la institución, son los elementos que determinan el uso de ciertas habilidades conceptuales, técnicas y humanas por el director de la misma.”



A partir de la hipótesis (Alonso: 1997) se define que esta es una investigación de tipo aplicada, cualitativa y explicativa. Sin embargo, en cuanto a su diseño se observa que corresponde a una investigación no experimental de tipo transversal.

La población de estudio son los directores de las escuelas de educación media superior. Las escuelas donde laboran los directores deben reunir las siguientes características:

- a) Escuelas que ofrezcan estudios de nivel medio superior.
- b) Los estudios que ofrezcan correspondan a la modalidad de bachillerato propedéutico o bachillerato tecnológico bivalente.
- c) Las escuelas sean instituciones de sostenimiento público.
- d) Las escuelas estén establecidos en el estado de Tlaxcala.
- e) Las escuelas tengan un mínimo de tres años de haber sido creadas.

Así entonces, la población de estudio son los directores de las escuelas que están distribuidas en los subsistemas: CBTis, CETis, CBTAs, COBAT, CONALEP, CECYTES y CEMSAD. Debido al número de integrantes de la población de estudio, se realizará un censo. Sin embargo, previendo cualquier contingencia, se seleccionará una muestra partir del método probabilístico de muestreo estratificado.

Para la recopilación de información se proponen básicamente tres técnicas: el cuestionario, la entrevista y las historias de vida. Para obtener la información se acudirá principalmente a las siguientes fuentes: Archivos institucionales, directores de escuelas, personal directivo y personal docente y de apoyo.



RESULTADOS

Del estudio exploratorio realizado en esta primera etapa se observa que las diversas escuelas de bachillerato difieren según su fuente de financiamiento, modalidad de enseñanza, régimen administrativo y el tipo de formación que ofrecen, entre otros elementos.

Las escuelas de nivel medio superior registradas al inicio del ciclo escolar 2007-2008 son 159 (Agenda Ejecutiva del COPLADET, 2009), mismas que se clasifican en dos rubros Profesional Medio y Bachillerato, cada uno con 21 y 138 escuelas respectivamente.

Las escuelas públicas que ofrecen estudios de bachillerato (62) se distribuyen en los subsistemas: CBTis, CETis, CBTas, COBAT, CONALEP, CECYTES y CEMSAD.

Estos subsistemas se pueden clasificar según su ámbito de administración en federal o estatal. Cabe recordar que esta investigación solo incluye a las instituciones públicas que ofrezcan bachillerato propedéutico o bachillerato tecnológico bivalente.



El procedimiento para nombrar directores de plantel por subsistema es el siguiente:

SUBSISTEMA	QUIEN LOS NOMBRA	PROCEDIMIENTO	OBSERVACIONES
CBTis	Director General	Concurso	A partir del 2009
CETis	Director General	Concurso	A partir del 2009
CBTas	Director General	Concurso	A partir del 2009
COBAT	Junta Directiva	A propuesta del Director General	
CONALEP	Director General	Designación y concurso	A partir del 2009
CECYTES	Director General	Designación directa	
CEMSAD	Dir. de EMS de la SEPE	Designación directa	

Conforme a la normatividad de cada subsistema los directores de plantel son nombrados de diferente manera: los nombra la junta directiva, el titular facultado por la ley, en algunos casos a través de concursos de oposición y otros por designación directa.

De una muestra representativa (22 directores de diversos subsistemas) se observa lo siguiente:

En primer lugar respecto a la edad, el promedio es de 45 años, no obstante que hay un director que se ubica en el rango de 31 a 35 años y otro en el rango de más de 55 años.

EDAD	FRECUENCIA
Más de 55	1
51-55	2
46-50	7
41-45	6
36-40	5
31-35	1



Por otro lado, en cuanto a su género los directores–hombres son el 72%, en tanto que las mujeres-directoras les corresponde el 27%.

Respecto a la formación profesional de los directivos, se observa una gran diversidad de perfiles: hay ingenieros en electromecánica, en agronomía, en computación y en topografía; licenciados en lingüística aplicada, derecho, ciencias políticas, español, historia, ciencias sociales, educación especial, informática, pedagogía, administración, contaduría pública, así como químicos fármaco biólogos y especialistas en medicina veterinaria y zootecnia.

En cuanto a su formación profesional se tiene lo siguiente:

FORMACIÓN PROFESIONAL		
Nivel	Grado Académico	
	Titulado	Pasante
Licenciatura	22	0
Maestría	0	12
Doctorado	0	2

Todos cuentan con el título de licenciatura correspondiente, y 12 de ellos ya cuentan con estudios de posgrado en nivel de pasantes, tres de los directores tienen una doble maestría. Las áreas de especialización son principalmente en educación (9), le sigue administración (3) y finalmente alta dirección, sociología e impuestos. Cabe resaltar que dos directores cuentan con estudios doctorales en Desarrollo regional y están en calidad de pasantes.



Cabe resaltar que prácticamente todos los directores señalan que tienen un formación permanente a partir de su asistencia a diplomados y diversos cursos cortos. La temática que han abordado es la siguiente: competencias (8), docencia (6), administración (4), superación personal (3), dirección (2), historia (2) y otros temas (8)

En cuanto a su experiencia profesional como directores, en este primer acercamiento se observa que los directores tienen desde uno hasta 20 años de antigüedad en este puesto, con un promedio de 7.4 años en la función directiva, lo anterior significa que hay directivos que prácticamente se están iniciando en esta actividad, y otros cuya vida profesional quizás, haya sido fundamentalmente cumpliendo esta función. Sin embargo, hay directivos que tienen una antigüedad como directores en la escuela actual que oscila entre uno y hasta de 12 años, con un promedio de 3 años. No obstante que la antigüedad que tienen como trabajadores de la educación oscila entre los cinco y los 28 años de servicio con un promedio de 17.9 años.

AÑOS	ANTIGÜEDAD		
	Función de director	Director en escuela actual	En el servicio educativo
25-28			2
21-24			7
17-20	3		3
13-16	1		6
9-12	2	1	3
5-8	7	3	1
4	3	4	
3	2	3	
2	3	11	
1	1	2	
PROMEDIO	7.4	3	17.9



Cabe resaltar que prácticamente todos los directores previamente han desempeñado la función docente, es decir, de maestros frente a grupo y un número mínimo (4) además ha cumplido otras funciones, tales como: auditor, planeador, jefe de materia o subdirector de plantel.

Por otro lado, al preguntarles por que decidieron ser directores, las respuestas fueron las siguientes: para mejorar el servicio educativo (10), por desarrollo personal y profesional (7), por vocación (2), por designación (2) y por aspectos económicos (1).

Mientras que a la pregunta ¿Cuáles son tus fortalezas para desempeñar el puesto de director? Las respuestas más recurrentes fueron responsabilidad y compromiso, capacidad de gestión y organización, liderazgo, comunicación y experiencia; y las menos recurrentes fueron trabajo en equipo, tiempo, toma de decisiones, preparación, negociación y comprensión.

En tanto que a la pregunta ¿Qué necesitas para mejorar tu desempeño? La respuesta más repetida fue capacitación en temas diversos (dirección, calidad, gestión, entre otros), y las otras menos mencionadas fueron mas recursos económicos y materiales, mejor relación con las autoridades, evitar centralismos, ser constante, tener un manual de funciones, trabajo en equipo y poner en práctica lo aprendido.

Estas observaciones permiten reflexionar que el nombramiento de un director es una decisión que debe ser cuidadosamente razonada, ya que el papel del director es fundamental para no provocar aspavientos y modificar el *continuum* institucional, friccionar el ambiente laboral e influir gravemente en las relaciones entre los miembros de la comunidad.



Esto resalta la importancia de conocer mejor la naturaleza del trabajo directivo, sobre todo en su relación con las características organizacionales de la institución, para determinar de manera mas efectiva como la organización influye en la modo como el director se desempeña y aplica en el cumplimiento de sus obligaciones.

CONCLUSIONES

De esta primera etapa se derivan las siguientes afirmaciones:

- Uno. El trabajo de los directores de las instituciones educativas reviste una visible complejidad por los múltiples factores que en ella concurren.
- Dos. Quienes dirigen las escuelas son especialistas en una disciplina del conocimiento. Dicha disciplina influye en la manera como trabajan los directores.
- Tres. Sus antecedentes escolares y laborales, específicamente docentes, son la primera base en el camino a la dirección de las instituciones.
- Cuatro. Los directores son un grupo sumamente heterogéneo en cuanto a su edad, género, experiencia docente y directiva, antigüedad y formación profesional.
- Cinco. Saben de la importancia de su función en el desarrollo de un servicio educativo de calidad y se reconocen con muchas fortalezas, aun cuando también resaltan que necesitan seguir capacitándose para hacer mejor su trabajo.

La experiencia derivada de esta investigación, reafirma la convicción de que el director de la escuela tiene un papel fundamental en el desarrollo de una educación de calidad, porque, como dice Antúnez, se necesita saber que hacen realmente los directores para estar en condiciones de proponer estrategias de mejora a su función directiva.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alonso, J., (1997). *La investigación empírica en las ciencias sociales, un acercamiento pedagógico*. México. Universidad de las Américas, Puebla.
2. Álvarez, J. (2007). *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. México. Editorial Paidós.
3. Antúnez, S., (2009). *La acción directiva en las instituciones escolares*. México. Lukambanda editorial.
4. Chiavenato, I., (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia. McGraw-Hill.
5. Cook, T. D. y Reichardt, CH. S., (1997). *Métodos cualitativos y cuantitativos de investigación evaluativa*. España. Ediciones Morata.
6. Copladet. (2008). *Agenda Ejecutiva, Resumen estadístico*. México. Gobierno del Estado de Tlaxcala.
7. Daft, R., (2004). *Administración*. México. Thomson Editores.
8. Gibson et al., (2007). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. México. McGraw-Hill Interamericana.
9. Hernández et al., (2003). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill.
10. Jones, G., (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México. Editorial Pearson.
11. Kast, F., y J. Rosenzweig, (2004). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. México. McGraw-Hill.
12. Kerlinger, F., (2008). *Investigación del comportamiento, métodos de investigación en ciencias sociales*. México. McGraw-Hill.
13. Martínez, M., (2007). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México. Editorial Trillas.
14. Mendoza, X., (2006). "La formación de directivos para la innovación de la gestión educativa" en *Revista de Innovación Educativa*. Volumen 6, número 35. Fecha de



recepción: octubre de 2006. Fecha de publicación: noviembre de 2006. México. Instituto Politécnico Nacional.

15. Mintzberg, H.; Quinn, J. Voyer, J., (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
16. Reyes A., (1999). *Administración moderna*. México. Noriega Editores.
17. Rojas, R., (1999). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, Plaza y Valdez Editores.
18. Sánchez, J. G., (2009). *El proceso de la investigación de tesis, un enfoque contextual*. México. UIA, BUAP, UATx e IME.
19. Woycikowska, C., (coordinador). (2008). *Cómo dirigir un centro educativo. Guía para asumir las funciones de director*. España. Editorial Grao.