



<http://doi.org/10.15359/ree.2004-6.7>

## MODELOS GERENCIALES EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

*Ileana Vargas Jiménez<sup>1</sup>*

*El presente artículo presenta una definición de lo que es la teoría y cuáles son sus funciones para luego analizar algunos modelos que explican el comportamiento organizacional, y cómo estos afectan en forma positiva o negativa el trabajo de las instituciones educativas. Por último, se señala el modelo denominado Gestión de círculos de calidad y cómo puede influir en la toma de decisiones de las instituciones educativas.*

*Analysis of various management models that account for organizational behavior and of how these models affect—positively or negatively—the work carried out in educational institutions. The theory and its functions are defined to serve as a basis to the analysis. The paper finishes mentioning the model for the management of quality circles and how it can influence on decision-making processes at educational institutions.*

**1** Licenciada en Educación Preescolar, con una maestría en Administración Educativa por la Universidad de New México, Estados Unidos. Directora de la División de Educación para el Trabajo del CIDE.

El artículo tiene como objetivo principal abordar algunos modelos gerenciales que se han desarrollado en las últimas décadas y cómo estos influyen en el campo de la administración educativa. Es importante señalar también el concepto de teoría, y cuál es su función porque existen dudas con respecto a si sirve realmente o no la teoría, el fin principal es comprender la conducta organizacional de las escuelas y cómo los directores la utilizan en forma consciente o inconsciente.

Primeramente, debemos saber que las organizaciones no existen excepto en la mente del hombre, son entidades sociales no físicas, tratan de explicar cómo el hombre interacciona efectivamente para realizar tareas específicas, todo administrador educativo debe utilizar diferentes destrezas para interpretar y diagnosticar las acciones de las personas que integran las organizaciones educativas, y así proveerse de una gran gama de alternativas para solucionar los problemas que se le presentan en la institución.

### ¿Qué es la teoría?

Según Owens (1995, p.15) la teoría es observada como un proceso mental, una forma de pensar acerca de la realidad para mejor comprender esta última y poderla describir con más precisión. Para aclarar esto, es importante señalar:

### ¿Cuáles son las funciones de la teoría?

Las funciones que se le asignan pueden ser muy útiles y entre ellas se destacan las siguientes:

- Ayuda a organizar nuestros conocimientos dentro de un conjunto ordenado y sistemático, es decir, en el caso concreto de la administración educativa, se demuestra en la toma de decisiones, y cómo estas son ejecutadas. Además colabora en el accionar administrativo en relación con los conocimientos que poseen los directores y de acuerdo a su experiencia profesional.
- Proporciona una guía a los investigadores, partiendo del fundamento de que tiene los siguientes elementos: hechos significa que el acontecer dentro de una organización se ve envuelta por sucesos que observamos en forma directa; conceptos, quiere decir, que esos hechos se convierten en conceptos cuando se describen ejemplos de conducta organizacional y se utilizan términos precisos y descriptivos, y son aceptados por todos los miembros de la institución; hipótesis es aquello que se supone es cierto o que se da por sentado con el propósito de poner a prueba una suposición, y finalmente, la



**teoría** es la relación sistemática que se establece dentro de un grupo general de hipótesis o suposiciones, las hipótesis sobre las cuales se basa una teoría deben haberse verificado hasta el punto de que se acepten generalmente como verdaderas.

- Puede ayudar a explicar fenómenos de conducta organizacional, los cuales serían incomprensibles sin la ayuda de la teoría, quiere decir, que las funciones, son herramientas que ayudan a explicar los fenómenos organizacionales, tales como la comunicación, la motivación de los individuos, las conductas de los participantes, y en fin todo el accionar que se da dentro de las organizaciones.

Para comprender este aspecto de la conducta organizacional, es importante rescatar a diversos especialistas que han venido investigando, especialmente durante las últimas décadas, y que de alguna manera han contribuido a explicar el fenómeno de la teoría.

Los teóricos clásicos formaron ideas nuevas para resolver los problemas administrativos que habían dentro de las organizaciones, su principal exponente fue Frederick Taylor (1856-1915), el enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas, muchos de ellos fueron definidos como principios científicos y universales porque eran aplicables a toda organización, consideraban que si esos principios se aplicaban, daban como resultado un uso más eficiente del tiempo, de los recursos y de los materiales.

La teoría clásica suponía que una aplicación de los procesos y estructuras del control administrativo promovería un comportamiento racional, eficiente y bien disciplinado, por parte de los actores de la organización. El trabajador individual era considerado como un objeto, una pieza de la máquina burocrática.

Sin embargo, los investigadores de las organizaciones se dieron cuenta de que esta teoría no contemplaba al ser humano y por lo tanto fue perdiendo vigencia, posteriormente aparecen otros investigadores tales como: Chris Argyris, Chester Barnard, Douglas Mc Gregor (Chiavenato, 1992) quienes analizan la teoría organizacional desde diversos aspectos en donde cada uno le agrega conceptos de la siguiente forma:

- **Chris Argyris:** Se asocia con una teoría organizacional en donde el individuo tiene personalidad y metas las cuales se deben de respetar.
- **Chester Barnard:** La teoría de la organización debe incluir conceptos tales como la autoridad, toma de decisiones y motivación para que los individuos se sientan satisfechos dentro de la organización.



- **Herbert Simon:** La organización tiene que tratar con factores racionales y factores no racionales, es decir, se toman decisiones que en ocasiones no agradan a todos los integrantes de la organización.

Por otro lado, Douglas Mc Gregor, quien ha revolucionado el concepto organizacional, ya que su legado intenta explicar ciertos aspectos de la naturaleza del ser humano, describe dos aspectos o modelos a los que denomina teoría X y teoría Y, cada uno de ellos tiene su significado dentro del proceso organizacional. En el siguiente cuadro se ven claramente las diferencias de cada modelo y la manera en que se estudia, así como el impacto que puede producir en las organizaciones.

La teoría X postula	La teoría Y postula
El ser humano promedio tiene una aversión innata por cualquier tipo de trabajo y de ser posible lo evitará.	El gasto de energía que demanda el esfuerzo físico y mental es tan natural como el que demanda un juego o deporte.
Por lo que a la mayoría de la gente se le tendrá que obligar, controlar, y hasta amenazar.	La gente practicará la auto-orientación y la autodisciplina hacia las metas de la organización si se han comprometido.
El ser humano prefiere trabajar bajo una dirección, desea evitar responsabilidades, posee poca ambición y busca seguridad.	El comprometerse a lograr los objetivos es una función de recompensa asociada con sus logros.

### Teoría de Douglas Mac Gregor

Robert Owens, Comportamiento organizativo en la escuela.

Es así como la teoría X presenta un panorama más pesimista y rígido, donde el control es realizado de manera impuesta por el director, mientras que la teoría Y representa todo lo contrario, es más optimista, tiende a la motivación del individuo y procura un ambiente flexible y dinámico, procurando el logro de la autodirección y la integración de los requerimientos individuales con las necesidades y exigencias planteadas en la organización.



Chris Argyris retoma el modelo de Douglas Mc Gregor y le hace un ajuste en el sentido de que habla de patrones de conducta pero sin dejar de lado la teoría X y la teoría Y, el cual se señala en el cuadro

<p>Las características de la teoría X dan lugar al surgimiento del patrón de conducta A.</p>	<p>El patrón de conducta B considerado flexible.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y puede tomar algunas de las siguientes características: considerado inflexible, se caracteriza por un liderazgo enérgico que no acepta ningún comportamiento irregular y ejerce controles severos y de supervisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye una gran dosis de persuasión que se gana la sumisión o docilidad de los subordinados, se establecen buenas relaciones humanas. Se tiene clara la intención de manipular, controlar y dirigir.</li> </ul>

Ante tales planteamientos surge una pregunta que es necesario rescatar: ¿Cómo influye esas teorías y postulados a la administración escolar? Para aclararlo se muestra el siguiente cuadro, en donde se presentan dos aspectos, uno es en relación las personas y el otro es en relación con la participación en las instituciones educativas.

En relación con las personas	En relación con la participación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes comparten un conjunto de necesidades al pertenecer a un grupo, ser aceptado, ganarse el respeto.</li> <li>• Lo más importante para ellos es sentirse útiles dentro de la escuela, donde ofrecen sus servicios.</li> <li>• Tienen a cooperar y a observar las metas que se han fijado tanto la escuela como las del resto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tarea básica de un administrador es convencer a cada maestro de que es un elemento importante y útil al equipo de que forma parte.</li> <li>• El administrador está deseoso de explicar sus decisiones y de discutir las objeciones que le puedan plantear, se les alienta a planificar y a tomar decisiones.</li> </ul>



En relación con las personas	En relación con la participación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descan contribuir en forma efectiva y creativa al logro de los objetivos que valgan la pena.</li> <li>• La mayoría de docentes son capaces de desarrollar mucha más creatividad y responsabilidad que lo que le permite su empleo.</li> <li>• Estas aptitudes representan recursos aún sin aprovechar y que se están desperdiciando en el presente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tarea básica del administrador es crear un medio ambiente en el cual los maestros puedan contribuir con toda su capacidad.</li> <li>• El administrador permite y alienta a los maestros a participar y a tomar decisiones no sólo en asuntos rutinarios sino en asuntos de mayor importancia.</li> </ul>

Ileana Vargas, CIDE UNA, Heredia.

Dentro de las organizaciones educativas el director debe conocer estas teorías y tratar de ajustarlas a su tarea diaria, especialmente para hacer de su tarea un trabajo más competitivo, real y acorde a las necesidades de su institución.

Actualmente, se desarrollan algunos modelos gerenciales que toman en cuenta los aspectos que se han señalado a lo largo del artículo, sin embargo, se retomará para efectos del presente análisis el modelo denominado Gestión de la calidad total.

### Orígenes de la Gestión de la calidad total

El concepto de calidad total surgió en el mundo empresarial, concretamente en Japón, como control de calidad total, luego pasó a los Estados Unidos y más tarde a Europa, no obstante los primeros estudios sobre el control de calidad se llevaron a cabo en Estados Unidos. A partir de los años cincuenta y hasta la década de los setenta el concepto de calidad tiene un gran desarrollo en Japón según Ishikawa (1995) con E.W. Deming y J.M. Juran quienes contribuyeron en el sistema integral de gestión de la calidad. Este se trata de un sistema y estrategia de gestión que implica a todo el personal de la empresa en la mejora continua de la calidad de los productos y de los servicios.

Es importante conocer los fundamentos epistemológicos, esto porque nos servirá para poder comprender cómo se gestó este modelo y sus posibles implicaciones en el ámbito educativo.



## Fundamentos epistemológicos e ideológicos de la Gestión de la calidad total

Se mezcla de diversos retazos de teorías, responde más bien a los postulados de la teoría de los recursos humanos, pues mientras los teóricos de las relaciones humanas consideraron que personalidad y organización estaban en un conflicto sin solución y defendieron el lado humano de la organización, los teóricos de los recursos humanos considerarán que dicho conflicto no es inherente a la organización, ni inevitable. Se defiende así la posibilidad de integrar ambos componentes de tal manera que el hombre logre un máximo de satisfacción y enriquecimiento a partir de su trabajo y al tiempo se obtengan nuevos niveles de eficacia en la organización.

Por lo que los círculos de calidad se definen como un conjunto articulado de elementos de la escuela de relaciones humanas, de la perspectiva sistémica de las organizaciones, y de la cultura organizativa, la gestión de calidad total (G.C.T) como se le conoce también, produce un sistema de valores que conjuga los valores personales de sus funcionarios con los valores de los productos de la empresa, en el que la calidad ocupa un lugar destacado. Este sistema de valores se convierte en la cultura organizativa de la institución, procura integrar a los trabajadores en la empresa, colocándola como mediadora entre aquellos y la sociedad.

Para poder comprender mejor qué son los círculos de calidad, se agregará la definición de la UNESCO (2001), ya que se ha dado a la tarea de investigar la calidad y su posible utilización en el campo de la educación.

- “La calidad se relaciona con los factores que influyen en ella, en el campo de la educación con el currículum, los docentes, los materiales educativos, la infraestructura y otros. Además la medición de los resultados educativos entre los que se destacan la deserción, y la repetición escolar. Sin dejar de lado, el aspecto del liderazgo, las estrategias, y las políticas, la gestión de personal, los recursos, y los procesos, la satisfacción de los clientes, la satisfacción del personal, el impacto en la sociedad y los resultados, componentes que constituyen las grandes metas de la organización, pero se propone una definición adaptada a las instituciones educativas: el producto educativo, la satisfacción de los alumnos, la satisfacción del personal del centro, el diseño de la estrategia, la gestión de recursos humanos y materiales, la metodología educativa” (pág 13).

Como se puede apreciar es un concepto que abarca a todo el quehacer del sistema educativo, no solamente a un solo elemento, se ve a todo el conglomerado institucional.



## **Gestión de calidad total en educación un nuevo modelo organizativo**

Desde hace pocos años se presenta la gestión de calidad total como una estrategia para la mejora de la calidad y en algunos casos incluso como la estrategia por excelencia, y como la G.C.T. no surgió en el campo educativo se hace necesario preguntarse: ¿cuáles son los fundamentos teóricos y los procedimientos básicos de esta nueva forma de enfocar la gestión organizativa?, y proceder a su análisis. Es necesario preguntarse: ¿cómo se adecua la gestión de la calidad total al campo educativo?

Según revistas educativas data desde 1995 en diversos trabajos sin embargo, se introduce algo más temprano en Brazil y Portugal, e igual en Nortamérica en 1990.

### **Implicaciones del uso de la calidad total en educación**

Es necesario señalar que las implicaciones de este modelo en educación debe conllevar a lo siguiente:

- La implantación de un sistema de G.C.T. requiere de evaluadores externos, quienes monitorean el proceso en los centros educativos.
- Algunos investigadores reconocen que para aplicar la G.C.T. en las escuelas éstas deben reunir ciertas condiciones, se fundamenta en una visión y un trabajo en equipo absolutamente compartido.
- La autonomía es considerada un elemento clave para el desarrollo de la C.T.E.

### **Conclusión**

El conocer los modelos que se han venido desarrollando en los últimos años nos permiten comprender y articular mejor el desarrollo de las organizaciones, es decir, no pueden funcionar aisladas ni separadas del mundo externo, los modelos nos indican que para trabajar más adecuadamente y aprovechar los recursos institucionales, humanos y financieros es necesario comprender y manejar esas teorías.

Es importante mencionar que no hay ningún modelo mejor o peor que otros, simplemente explican el fenómeno organizacional, lo importante es conocerlos y tratar de que nuestro trabajo sea más flexible y brinde resultados satisfactorios a los que integran la institución. Con respecto a los círculos de calidad, significa crear conciencia de calidad en todos y cada uno de los miembros de una organización a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.



## Referencias

Chiavaneto, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*.

Chiavaneto, I. (1992). *Introducción a la Teoría de la Administración*, (3ª ed.), México: Editorial Mc Graw Hill.

Ishikawa, K. (1995). *Qué es Control total de Calidad?* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Owens, R.(1995). *Comportamiento Organizativo en la Educación*.

Sergiovanni T. (1989). *Perspectivas de la Supervisión Educativa*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

UNESCO. *Conferencia Mundial sobre Educación Superior* (2001).

Vargas I. (2000). *Documentos elaborados para el curso de Teorías de la Administración Educativa*. CIDE-UNA.

