

# LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: UN TIPO DE ORGANIZACIÓN \*

*Isabel Parés Gutiérrez*

---

Isabel Parés  
Gutiérrez



Directora de la Escuela de Pedagogía, Universidad Panamericana. Doctora en Pedagogía, Universidad Internacional de Cataluña, España. Maestría en Pedagogía, Universidad Panamericana. Diplomado en Gestión de Centros de Educación Continua, UNAM, México. Licenciatura en Pedagogía, Universidad Panamericana.  
Correo electrónico: [ipares@up.edu.mx].

## RESUMEN

Este artículo parte del análisis conceptual de la organización moderna, en su vertiente específica de organización educativa, cuyos fines están orientados a la mejora integral de la comunidad educativa en la que se encuentra inscrita. Se resalta el papel del director escolar como la figura principal que permite coordinar la actuación armónica de todos los elementos y miembros que componen dicha organización.

*Palabras clave:* organización; organización educativa; institución educativa; comunidad educativa; director; líder.

\* Recepción: marzo 25, 2010 / Aprobación: agosto 27, 2010.

## ABSTRACT

This article is based on the conceptual analysis of the modern organization, specifically, on the educational organization, whose aims are oriented to the integral improvement of the educational community of which it forms part. The role of the school principal is highlighted as the main character that makes possible the coordination of the harmonic activity of all of the elements and members that are part of the organization.

*Key words:* organization; educational organization; educational community; school principal; lider.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, el mundo empresarial ha tomado un papel prioritario en la sociedad y sus líneas rectoras han tratado de trasladarse a los distintos ámbitos de la vida. Un ejemplo de ello son las organizaciones educativas.

En los últimos años se ha generalizado la idea de que las organizaciones educativas deben funcionar como empresas y los directores tener un perfil de empresarios para que aquéllas sean competitivas, productivas, eficaces y eficientes, y logren sobrevivir <sup>1</sup>.

De hecho, numerosas instituciones educativas muestran un interés creciente en los beneficios económicos; sus evaluaciones se han tomado como referentes de excelencia en las empresas. Sin embargo, en ocasiones, en ese afán por convertirse en una organización empresarial, la institución educativa olvida su finalidad específica: la formación del ser humano.

Ante el cuestionamiento sobre si la institución educativa es una empresa o no, conviene revisar su origen como una organización compuesta por una comunidad que se coordina hacia una finalidad común, la educativa. En primer lugar se analizará la esencia de la organización, con

<sup>1</sup> Luz Sandoval, *El ser y el hacer de la organización educativa*, p. 34.

base principalmente en Peter Drucker <sup>2</sup> y, posteriormente, en algunos autores dedicados al tema de la dirección de este tipo de instituciones.

## DESARROLLO

El término «organización» es un vocablo de uso cotidiano. Sin embargo, es un término prácticamente nuevo en el ámbito escolar, derivado de la llamada segunda Revolución Industrial, que ha permitido ver que las organizaciones son distintas de otras instituciones que conforman la sociedad.

En palabras de Drucker, una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común.

A diferencia de la sociedad, la comunidad o la familia —agrupaciones <sup>3</sup> sociales tradicionales—, la organización se diseña adrede y no se funda ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en la necesidad biológica <sup>4</sup>.

La teoría de las organizaciones ha sido nombrada así por un paradigma que define a la organización como un sistema que procesa información o resuelve problemas. En este contexto, es crucial asumir la tarea fundamental para la organización: qué tan eficiente puede ser con el procesamiento de la información y cómo decide en un entorno variable y plural <sup>5</sup>. Cada organización, como parte de una sociedad, posee un valor específico y está definida acorde con sus tareas establecidas; sólo tendrá éxito si se concentra precisamente en la misión para la cual se ha conformado. Dicho así, la función de cualquier organización es volver productivos los conocimientos adquiridos, e incluso más: generar nuevos conocimientos que resuelvan los problemas de producción.

<sup>2</sup> Peter Drucker (1909-2005), de origen austriaco, es considerado como el teórico más importante del *management*, así como uno de los líderes más influyentes en el tema de la administración en la sociedad del conocimiento.

<sup>3</sup> La finalidad de estas agrupaciones está orientada al bien común.

<sup>4</sup> Peter Drucker, *La sociedad postcapitalista*, p. 54.

<sup>5</sup> Nonaka. Ikujiro, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, p. 14.

Una organización dinámica que avanza conforme a las transformaciones externas del ambiente no debe preocuparse sólo de procesar la información, sino también de crear conocimiento, definir problemas y activar el desarrollo de herramientas para resolverlos.

Algunas características de las organizaciones modernas son <sup>6</sup>:

- a) Está compuesta por especialistas: trabajadores del conocimiento.
- b) Su misión debe ser clara, transparente y conocida por todos sus integrantes.
- c) Debe contar con una sola cabeza que coordine esfuerzos hacia un mismo objetivo.
- d) Cada especialista enfoca el trabajo a su ámbito de especialización más que a la tarea común.
- e) Sólo el enfoque hacia una misión común mantendrá la unidad de la organización como base fundamental de su desarrollo productivo.
- f) Su principal recurso son las personas cualificadas, el conocimiento que poseen y lo que ellas pueden desarrollar dentro de la misma organización.
- g) Es muy difícil supervisar la eficiencia de los trabajadores del conocimiento, pues son ellos quienes, por lo general, marcan la pauta sobre cómo realizar una tarea y cuánto tiempo se requiere.

En este tipo de organizaciones modernas, es importante que el líder tenga claro que no existen trabajadores bajo el concepto tradicional de empleados que por su trabajo reciben un pago proporcional; los integrantes de las organizaciones pos-capitalistas son personas cuyas competencias para contribuir profesionalmente, dependen de su acceso a una organización.

Existen múltiples tipos de organizaciones: civiles, gubernamentales, industriales, eclesiásticas o educativas. Entre las diferencias <sup>7</sup>, que hacen

<sup>6</sup> Peter Drucker, **Escritos fundamentales. Tomo I: El individuo**, p. 100.

<sup>7</sup> La diferencia entre las organizaciones educativas y las empresariales radica en su finalidad. La organización educativa se orienta en un proceso de perfeccionamiento de las potencialidades de los miembros que integran dicha organización; en cambio, la organización empresarial, además de buscar el bien común, tiene como finalidad ser financieramente productiva y rentable. «Tomando como punto de partida el enfoque antropológico, se define la organización empresarial como una realidad humana que tiene como finalidad la creación y distribución de riqueza o bienes materiales y la provisión de trabajo digno. La organización educativa es el ámbito donde se forma integralmente a las personas a través de la enseñanza, de modo intencional y formal». Luz Yolanda Sandoval, **El ser y el hacer de la organización educativa**, p. 52.

referencia a su naturaleza y características, podemos retomar que: 1) el centro escolar es una organización con muchos objetivos por alcanzar, de naturaleza muy variada y, a menudo, de formulación y concreción ambiguas, pues en la institución escolar se delinean diversas expectativas personales, familiares y sociales; 2) la organización y el funcionamiento de un centro escolar exige desarrollar un conjunto de actuaciones diversificadas en áreas de actividad diferenciadas, como puede ser el desempeño directivo, docente y administrativo de una misma persona <sup>8</sup>.

La organización educativa se entenderá como una institución moderna-formal, esto por contar con una comunidad educativa en la que se precisan las tareas y funciones de cada miembro; es decir cómo cada integrante contribuye con la misión educativa de dicha institución.

A su vez, se concebirá como un sistema abierto, porque sus miembros mantienen contactos con el exterior. Sin embargo, no hay que esperar un modelo único de escuela ya que esto sólo podría lograrse si se eliminara la libertad personal necesaria en un proceso educativo.

Si se entiende a la organización educativa como una entidad de servicios cuya finalidad es la mejora integral, ésta poseerá varios rasgos generales <sup>9</sup>:

- a) Definir los objetivos institucionales, los cuales reflejarán los valores compartidos y brindarán unidad al conjunto de esfuerzos encaminados al bien común.
- b) Definir y crear un marco de referencia que incluya una serie de actividades y tareas ha realizar por los distintos colaboradores, para asegurar una relación entre lo que se realiza en el centro educativo y los objetivos institucionales.
- c) Favorecer zonas amplias de autonomía para cada colaborador, con el fin de que puedan seguir su proceso de mejora continua y aportar todo lo que puedan al bien común.

Para llevarse a la práctica, estas características generales necesitan, a su vez, de varios elementos, puesto que

<sup>8</sup> Serafín Antúnez, **El proyecto educativo de centro**.

<sup>9</sup> David Isaacs, **Cómo evaluar los centros educativos**, p. 33-34.

los centros escolares son realidades poliédricas, porque muchas son las caras o facetas que se muestran interna y externamente; todas ellas no son más que el resultado de la estructura organizativa de los elementos que los componen <sup>10</sup>,

los cuales se agrupan en: personales <sup>11</sup>, materiales <sup>12</sup>, formales y funcionales <sup>13</sup>, y auxiliares y complementarios <sup>14</sup>.

Estos cuatro elementos pueden parecer comunes a toda organización educativa, sin embargo, se define la individualidad de cada uno según su finalidad, su planteamiento social, la estructura y las condiciones que lo conforman; cada centro escolar está compuesto por personas y, por tanto, posee una manera única e irrepetible de ser. Los rasgos que caracterizan a cada institución educativa en particular son la *doble visión*, enmarcada por el aspecto dinámico definido por las relaciones internas, externas y roles, entre otros; y por la *historia* de la institución, que permea una determinada forma de cultura y desarrollo organizacional. Por último, el *contexto* es la clave para interpretar los diferentes signos y el clima escolar que la definen.

Éstas son las características permanentes y estables de todo centro de enseñanza, independientemente que se enfoque a la educación básica, media superior, superior o incluso de un centro de formación y capacitación.

<sup>10</sup> Filomena García Requena, **Organización escolar y gestión de centros educativos**, p. 26.

<sup>11</sup> Hace referencia a los miembros de la comunidad educativa: padres de familia, alumnos, profesores, directivos, administrativos, autoridades, entre otros.

<sup>12</sup> Son los soportes básicos que cimientan los demás y constituyen por derecho propio el lugar, las condiciones del espacio y los medios más idóneos para que la actividad académica se desarrolle en las mejores condiciones; en pocas palabras, son el espacio y los recursos.

<sup>13</sup> Se resumen en: sistema escolar, planificación institucional, equipos de trabajo, órganos de gobierno y participación, clima disciplinario, horarios, evaluación, relaciones humanas, entre otros.

<sup>14</sup> Complementan, desde instancias externas, a las instituciones educativas; entre ellos se encuentran las actividades extraescolares, los servicios complementarios de apoyo a la escolarización, las relaciones centro-comunidad y los servicios de apoyo externo.

Existen otro tipo de notas que se encuentran en el plano del deber ser y se refieren a las metas posibles <sup>15</sup>:

- a) La autonomía, entendida como la facultad de ejercer determinadas pautas comunes para todas las instituciones educativas, pero respetando la forma peculiar de llevarlas a cabo por parte de cada una.
- b) La versatilidad pretende conseguir el mejor provecho posible de cada centro escolar al estructurarlo de manera conveniente; esto permite entender por qué se trata de una organización cambiante en función de sus necesidades temporales y que, a su vez, le permite estar abierta para responder a cualquier imprevisto o cambio metodológico.
- c) La singularidad y su cultivo han sido metas de realización personal, pero además son aspectos que en el terreno de la organización escolar aspiran a proporcionar los esquemas de actuación regulados, más cercanos y convenientes a las características de cada elemento que configura estas instituciones.
- d) La integración prepara el camino para conseguir la variada gama de elementos singulares, dotándolos de coherencia y armonía que favorezcan la congruencia en su interrelación.
- e) La compatibilidad orgánica implica establecer un proyecto de actuación en el cual no se produzcan interferencias; donde cada estructura lleve a cabo su propio cometido de manera autónoma y solidaria, y en la que no deben olvidarse las otras tareas y funciones al centrarse sólo en una de ellas.

Ahora bien, mantener una interrelación congruente y ordenada de estos elementos y notas, permanentes y cambiantes, requiere de líderes con una visión actual y prospectiva de la organización que encabezan. El liderazgo debe ser una función que esté presente en todo grupo y, por ende, en toda institución.

Una organización, y su liderazgo, deben trabajar desde una visión fundamentada en unos valores que estén mucho más acordes con la realidad social en la que vivimos <sup>16</sup>.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 53-54.

<sup>16</sup> José Antonio Pareja, **Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas**, p. 143.

Por ello, la función del directivo resulta indispensable. La dirección la llevan a cabo personas dentro de las organizaciones. Dirigir es sinónimo de gobernar, y gobernar una organización «consiste en diseñar y aplicar criterios de colaboración profesional para todos los trabajos que es bueno que en ella se realicen»<sup>17</sup>. Vista así, la acción directiva es una actividad humana específica y son tres los principios que la conforman: *creatividad* (principio lógico de la acción), *comunidad* (principio ético de la acción) y *crecimiento* (principio estético de la acción).

La acción humana es acción razonada, esto es, fundada en un proceso deliberado y controlado; esto supone un carácter intencional de la acción, gobernada por fines. Pero estos fines, a su vez, son también consecuencia de una elección deliberada y racional, lo cual hace referencia a un último fin que tenga la consideración de admirable en sí mismo, puesto que el fin último no puede ser elegido. En consecuencia, la lógica se ocupa de razonar correctamente (el correcto uso de los medios); la ética analiza los fines hacia los que esos medios deben orientarse (su interés se ordena hacia las condiciones en que la acción puede considerarse correcta); por último, la estética define el fin en sí mismo (aquello que merece ser considerado como admirable y deseable), cualesquiera que sean las circunstancias que se presenten u otras consideraciones que se pueden hacer (Fontrodona, 1999: 219-220).

Así, la acción directiva ha de cumplir con sus tres funciones sustantivas —lógica<sup>18</sup>, ética<sup>19</sup> y estética<sup>20</sup>— para que un director actúe de manera

<sup>17</sup> Antonio Valero y Enrique Taracena, **La empresa de negocios y la alta dirección: procedimientos políticos de gobierno**, p. 52

<sup>18</sup> El trabajo debe hacerse atendiendo a la lógica humana y no sólo a la técnica, es decir, la separación entre el trabajo directivo —que planea— y el operativo —que ejecuta lo planeado— que es inevitable. La operación y la dirección, no por realizarse por la misma persona, han de confundirse desordenadamente. La regla del trabajo directivo es ser determinante de la norma; la del trabajo operativo es sujetarse a ella. Y el trabajador, como persona y no sólo como elemento de la organización, debe ejercer ambas dimensiones. C. Llano; J.A. Pérez López; G. Gilder y L. Polo, **La vertiente humana del trabajo en la empresa**.

<sup>19</sup> Afirma Ramón Ibarra que las actitudes y los comportamientos éticos deben promoverse y reforzarse mediante reconocimientos a quienes se distinguen por algunos comportamientos que podrían calificarse como ejemplares. La vida de las organizaciones que desean promover los comportamientos éticos ha salpicarse de casos e historias particulares, en las que se narren hechos que manifiesten cómo se vive, en la práctica, esta cultura. R. Ibarra, **Código de ética: cómo implementarlo en la empresa**.



consistente respecto a su perfil profesional y a las expectativas que de él tiene la organización en que se desempeña y perfecciona.

El directivo es quien, entre muchas otras actividades, se encarga de la toma de decisiones, la programación y evaluación institucional del centro, la comunicación interna y externa del mismo, la coordinación *intra* y *extra* escolar, y la solución de conflictos. El directivo, como líder de la organización educativa, debe identificar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de los profesores, incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas, construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, crear culturas de colaboración y altas expectativas de niveles de consecución, así como proveer el apoyo necesario <sup>21</sup>.

Lograr el bien común implica mirar por cada integrante de la colectividad y exige una gran cantidad de virtudes. Es recomendable que la actividad del director se vincule o asocie con la de otros miembros de la organización, es decir, que persiga un modelo de gobierno colegiado <sup>22</sup>, cooperativo, en equipo: «Dos son más capaces de pensar y actuar» <sup>23</sup>; además, de este modo se complementan para lograr una mejor gestión.

El vínculo de compromiso y cohesión en un gobierno colegiado es tal que entre sus miembros es recomendable, por no decir necesaria, la amistad, pues

cuando los hombres son amigos, ninguna necesidad hay de justicia, pero, aun siendo justos, sí necesitan de la amistad, y parece que son los justos los que son más capaces de amistad <sup>24</sup>.

<sup>20</sup> En su origen, la organización escolar tuvo mucho de arte. El organizador debe poseer ciertas características del artista al ser capaz de interpretar creativamente la realidad, de responder a situaciones nuevas. Víctor García Hoz, **Educación personalizada**.

<sup>21</sup> José Antonio Pareja, **Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas**, p. 149.

<sup>22</sup> Una de las responsabilidades más difíciles de un director general es integrar (coordinar) las funciones de los directivos que dependen de él. Éste es el arte de gobernar colegiadamente una organización. J.M. Rodríguez Porras, **Relaciones humanas en la empresa**.

<sup>23</sup> Aristóteles, **Ética a Nicómaco**, p. 25.

<sup>24</sup> Aristóteles, **Ética Nicomaquea**, p. 27-29.

Además del liderazgo participativo del director, existe otro vínculo importante que surge entre la toma de decisiones y el gobierno colegiado: el director debe estar consciente que elegir es tarea de los expertos <sup>25</sup>; para dirigir bien —colegiadamente— es necesario buscar un equipo complementario de especialistas, personas virtuosas, directivos que posean virtudes diversas y complementarias, de manera que coadyuven a mejorar la institución por medio del ejercicio de su misión. Como se observa, el ejercicio virtuoso para alcanzar la misión es complejo, de ahí la importancia de plantearse de qué manera lograr que los directivos sean las personas idóneas para el cargo.

Es preciso aclarar que

la organización es el estudio estructural de una institución social y la dirección es la realización funcional de esa misma institución. La organización es tarea predominantemente técnica; la dirección, conservando su carácter técnico (...) cuenta, sobre todo, con los factores humanos <sup>26</sup>.

## CONCLUSIONES

En resumen, la institución educativa es una organización de servicios educativos orientada al perfeccionamiento de los miembros que conforman su comunidad y es precisamente por su finalidad que es diferente de las organizaciones empresariales. Ésta se logrará bajo la conducción de un líder, quien es la base para la planeación, organización, operación, ejecución, presupuesto, mantenimiento y distribución de gran cantidad de procesos, actividades y tareas <sup>27</sup>, que permitan a la escuela alcanzar sus objetivos como una comunidad de aprendizaje en la sociedad del conocimiento.

<sup>25</sup> Aristóteles, **Política**, 1281b.

<sup>26</sup> Víctor García Hoz y Rogelio Medina, **Organización y gobierno de centros educativos**, p. 223-224.

<sup>27</sup> Jeffrey Glanz, **Operational Leadership: What Every Principal Should Know About**.

Las tres funciones sustantivas de la dirección —lógica, ética y estética— se traducen en un correcto uso de los medios directivos <sup>28</sup>, de manera armónica <sup>29</sup> y encaminada a un fin bueno <sup>30</sup>.

Es conveniente que la acción directiva en instituciones educativas se realice mediante un modelo de liderazgo basado en el gobierno colegiado. Esto permitirá incluir a los miembros de la organización en la toma de decisiones, además de considerar los puntos de vista de los principales actores que llevan a cabo funciones directivas en sus distintas áreas y, así, se busque de manera conjunta el bien común del entorno, por medio del actuar de la organización misma. ■

<sup>28</sup> Función lógica.

<sup>29</sup> Función estética.

<sup>30</sup> Función ética.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTÚNEZ, S., **El proyecto educativo de centro**, Graó, Barcelona, 2000.

ARISTÓTELES, **Ética Nicomaquea**, Gredos, Madrid, 2000.

ARISTÓTELES, **Política**, Tecnos, Madrid, 2004.

ARISTÓTELES, **Ética a Nicómaco**, Alianza, Editorial, Madrid, 2005.

DRUCKER, P., **Escritos fundamentales. Tomo I: El individuo**, Sudamericana, Argentina, 2002.

DRUCKER, P., **La sociedad postcapitalista**, Norma, México, 2000.

GARCÍA HOZ, V. y MEDINA, R., **Organización y gobierno de centros educativos**, RIALP, Madrid, 1987.

GARCÍA HOZ, V., **Educación personalizada**, RIALP, Madrid, 1988.

GARCÍA REQUENA, F., **Organización escolar y gestión de centros educativos**, Aljibe, Granada, 1997.

GLANZ, J., **Operational Leadership: What Every Principal Should Know About**, California, Corwin Press, 2006.

IBARRA, R., **Código de ética: cómo implementarlo en la empresa**, Trillas, México, 2002.

ISAACS, D., **Cómo evaluar los centros educativos**, EUNSA, Pamplona, 1977.

LLANO, C.; PÉREZ LÓPEZ, J.A.; GILDER, G. y POLO L., **La vertiente humana del trabajo en la empresa**, RIALP, Madrid, 1990.

NONAKA, A., **Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**, The Institute of Management Sciences, 1994.

PAREJA, J., «Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas» en **Educación y educadores** (Vol. 12, No. 1), Universidad de la Sabana, Colombia, 2000.

RODRÍGUEZ PORRAS, J.M., **Relaciones humanas en la empresa**, Amelia (Ediciones Internacionales Universitarias), Madrid, 2001.

SANDOVAL, L., «El ser y el hacer de la organización educativa» en **Educación y educadores** (Vol.9, No.1), Universidad de la Sabana, Colombia, 2006.

VALERO, A. y TARACENA, E., **La empresa de negocios y la alta dirección: procedimientos políticos de gobierno.**