

Dra. Susana Hinojosa de Aguilar

# Principios Administrativos y de Liderazgo

con enfoque en la  
gerencia educativa







Dra. Susana Hinojosa de Aguiar

Principios Administrativos  
y de Liderazgo

con enfoque en la  
gestión pública

COPIA DIGITAL



# Principios Administrativos y de Liderazgo

COPIA DIGITAL



**Dra. Susana Hinojosa de Aguilar**

# **Principios Administrativos y de Liderazgo**

con enfoque en la gerencia educativa



ManglarEditores

*Principios Administrativos y de Liderazgo. Con enfoque en la gerencia educativa.*

ManglarEditores / Primera edición: Noviembre de 2015

Dra. Susana Hinojosa de Aguilar, MSc.

Docente de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

© ManglarEditores, 2015

De esta edición:

ManglarEditores

Cdla. La Garzota Mz. 59 Sl. 37

Planta: Alcedo 409 y 6 de Marzo

Guayaquil - Ecuador

Teléfonos: (593-4) 241 0582 - 241 0371

Editado e Impreso por:



manglareditores@yahoo.com.ar

Certificado de Derecho de autor No. GYE-006590

Registrado el 22 de octubre de 2015

Depósito legal No. GYE-000204

ISBN: 978-9978-11-023-2

Impreso en Guayaquil/Printed in Guayaquil

Tiraje: 500 ejemplares

*El libro Principios Administrativos y de Liderazgo. Con enfoque en la gerencia educativa, fue arbitrado por la Editorial ManglarEditores de Guayaquil.*

*La metodología de evaluación empleada fue el peer review.*

*En el proceso participaron las siguientes personas:*

***Evaluadores:***

Dra. Cinthya Game Varas

Ph.D. Enrique Ramos Reséndiz

***Revisión gramatical y ortográfica:***

Lcda. Rosa García Ronquillo, MSc.

Lcda. Jéssica Benitez Ronquillo

***Revisión de citas y referencias:***

Econ. Patricia Navarrete Z., Dipl.

***Portada:***

Claudia Morán Barco/cmoranb@uly.edu.ec

*El contenido de este libro puede ser utilizado, citando la fuente, de acuerdo a las Normas APA 6ta. edición:*

Hinojosa-Dazza, S. (2015). *Principios Administrativos y de Liderazgo. Con enfoque en la gerencia educativa.* Guayaquil, Ecuador: ManglarEditores.

*Queda rigurosamente prohibido, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas en leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.*



*A mi inolvidable*

*J. Alfredo Aguilar Álava*

*Mi amor por tí, más allá de tu muerte.*

COPIA DIGITAL



*A mis hijos*

*Alfredo Miguel, Gustavo Leonidas y José Julián*

*Les pido que hagan perfecta mi alegría  
permaneciendo bien unidos. Tengan un mismo  
amor, un mismo espíritu, un único sentir.*

*Filipenses 2:2*



# Contenido

Prólogo	19
A modo de introducción	23
1. El liderazgo y la gerencia integral.	27
2. Los niveles de la gerencia.	43
3. Elementos funcionales de la gerencia.	55
4. La planificación	59
5. La coordinación.	71
6. La departamentalización.	79
7. La delegación	85
8. El control	97
9. La comunicación y la información.	109
10. La toma de decisiones	119
11. Clima y cultura organizacional.	129
12. La capacitación.	133
Referencias	143
Glosario	147
Acerca de los evaluadores	148



# Prólogo

COPIA DIGITAL

No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles, pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas.

Séneca

El proceso aprendizaje-enseñanza-paradigma, requiere cada vez más –en pleno posmodernismo– una elevada dosis de creatividad e inventiva holística, como valor agregado al rigor académico de la obra.

Esa cualidad o factor preponderante, como vía directa hacia el éxito, constituye la propuesta metodológica-pedagógica que plantea, con claridad y precisión temática, en *Principios administrativos y de liderazgo, con enfoque en la gerencia educativa*, la Dra. Susana Hinojosa de Aguilar.

El libro revaloriza y actualiza aquello de *ser, hacer y trascender*; obra con la cual la autora muestra –y demuestra– que el capital más importante para una administración educativa eficiente lo constituye el Talento Humano, sustentado en valores, cuya base cognitiva debe tener como constante a la evolución.

Una profunda visión organizacional, cuyo punto de partida es la planificación, hace posible –y facilita– el entendimiento de sus contenidos para que, las habilidades y destrezas de los educadores y educandos, generen liderazgos tan indispensables y necesarios para la sociedad del conocimiento y del emprendimiento.



Los líderes nacen, pero se van fraguando con solidez, cuando existen aportes como el presente, con el cual la Dra. Hinojosa de Aguilar deja para la posteridad, cual ecuación perfecta Planificación-Administración-Liderazgo, cuyo producto final es el *éxito*, a lo que muchos equivocadamente llaman suerte, incluyendo el *liderazgo crítico*, elemento vital que garantiza el bien común de la humanidad, desde este y en todos los tiempos.

*MSc. Héctor Chávez Villao*

COPIA DIGITAL



# **...a modo de introducción**

COPIA DIGITAL

El hombre nada puede aprender sino  
en virtud de lo que ya sabe.

Aristóteles

Cuando camino por los pasillos y corredores del Centro Educativo Miraflores, los niños salen y me abrazan.

Los profesores me llaman y me dicen, con mucho cariño, “casi no la vemos”,... “la necesitamos”.

Los estudiantes que se han formado en el colegio han sido premiados en las universidades donde estudian y en las empresas donde trabajan.

Estas son las satisfacciones que me dejan los años de dedicación a la enseñanza.

Este es el motor que me impulsa a seguir trabajando para que esta institución educativa siga creciendo.

Cada gerente, frente a su empresa, tiene muchas satisfacciones, grandes y pequeñas, a lo largo de su vida profesional.

He compartido algunas de las mías porque me parece importante que se vea a la administración y al liderazgo como algo más humano, no solamente como teoría y modelos, como procesos y directrices, sino como el espíritu de cuerpo que debe formarse en toda institución.



Como lo desarrollaré a lo largo de estas páginas, la empresa la forman sus miembros, y su crecimiento depende de ellos, de quienes a diario laboran en ella, dejando su esfuerzo y compartiendo sus conocimientos.

El líder debe ser capaz de guiar este gran barco -que puede ser cualquier organización- por el mar, unas veces en calma y otras en medio de tempestades. Pero por sobre todo debe hacerlo con bondad. Considero que la bondad es una virtud que Dios le otorga al ser humano para que crezca en él y pueda portarla como un emblema.

El lector notará que luego de desarrollar algunos temas puntuales, he ubicado un test. Lo he hecho con el propósito de que pueda autoevaluarse y a la vez, evaluar su organización, de tal manera que exista una retroalimentación entre lo expuesto y lo aplicado en la práctica.

No es un ejercicio para calificarlo con una puntuación determinada, sino para ubicar la empresa y su funcionamiento dentro de estándares ideales, que una vez cumplidos, pueda ayudarla a crecer y le sirva de guía, al gerente, para una gestión triunfadora.



Confío en que el lector encuentre muchas ideas que le ayuden a llevar su empresa al éxito, o tal vez quiera aplicarlas en su vida personal. Estoy consciente de que el espectro de la administración y el liderazgo es muy extenso, y la tarea de plasmarlo en un libro es extenuante, pero estoy segura de que he entregado lo mejor de mi experiencia profesional en este libro, que dedico a mis colaboradores.

*Susana Hinojosa de Aguilar*

COPIA DIGITAL

**1.**

# **El liderazgo y la gerencia integral**

COPIA DIGITAL

**El buen liderazgo consiste en enseñar a la gente normal a hacer el trabajo de personas superiores.**

John D. Rockefeller

El liderazgo que se ejerce en una organización, a través de la gerencia, encaminado a lograr el mejor desempeño del talento humano dentro de una empresa, repercute en beneficio de toda la institución y la sociedad en general.

Ser líder, dentro de un proceso educativo, desde el punto de vista directivo, es compartir el trabajo, pedir un acompañamiento a las personas que lo rodean y saber delegar. Pero por sobre todo no imponiendo nada, sino hacerlo en armonía, compartiendo lo que uno sabe y lo que el otro sabe. Para mí el liderazgo radica en saber hacer las cosas, saber compartirlas y saber pedir las, sin que este pedido, este hacer, se vea como una imposición de cargo, de jefatura o de autoridad.

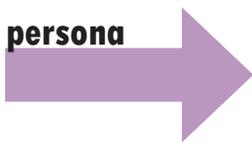
En el momento en el cual, quien se desempeña como gerente logre amalgamar en sí mismo los principios administrativos y de liderazgo para transmitirlos a través de una dirección eficaz, será capaz de conjugar los principios (externos) y valores (internos), interpretarlos y hacerlos su guía, se convertirá además en un líder y podrá ejercer un liderazgo de calidad sobre sus colaboradores y más aun en aquellas personas a

las cuales debe encaminar su gestión de servicio: los usuarios.

Una administración exitosa, a criterio de Crosby (1989, pp. 28-37), debe lograr que:

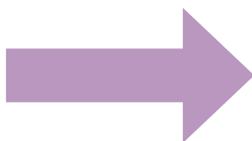
**Cada**

**persona**



Involucra a todas las personas que forman parte de la organización (para lo cual) debe existir un ambiente de participación completa y la dirección debe ser la responsable de que así sea.

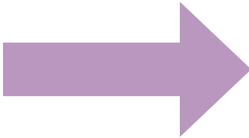
**desempeñe la labor que se le encomiende**



Si se quiere que las personas cumplan las tareas que se les asignan, es obvio que deben saber en qué consisten, cómo se hacen y cómo se miden los resultados. Ya sea que alguien se los explique o que tengan que investigarlo por sí mismas.



**Totalmente**



Lo cual se podría medir por la presencia o ausencia de quejas por parte de quien fuere. Significa involucrarse en los procesos de la organización y conocer todos los aspectos que implican las tareas que se van a realizar.

**En el momento preciso**



En la administración eficiente, la sincronización lo es todo, ya que una reputación de integridad se gana haciendo lo que se acordó hacer, haciéndolo con oportunidad y en su totalidad.

COPIA DIGITAL

**y que cada una de estas labores sea exactamente la que se necesita emprender en el momento preciso.**



Una organización puede ayudarse a sí misma y a cumplir con este enunciado, si trabaja en el mejoramiento de la calidad: en el cumplimiento de los requerimientos, en la prevención de los defectos, para mejorar el desempeño y para disminuir el nivel de incumplimiento.

Crosby (1989) acierta al decirnos que una administración exitosa consigue que “cada persona desempeñe la labor que se le encomiende, totalmente, en el momento preciso, y que cada una de estas labores sea exactamente la que se necesita emprender en el momento preciso”, ya que el gerente que puede lograr que el personal a su cargo realice sus tareas completamente, dentro de un plazo establecido para ello, y que esta tarea sea lo que realmente se necesita para que la organización marche eficientemente, está en camino a convertirse en un líder.

El liderazgo, que se ejerza como una influencia eficaz entre el gerente y los miembros de la organización, logrará crear cambios que redundarán en resultados efectivos, positivos y compartidos por toda la empresa; pero este liderazgo debe estar basado en la misión y la visión institucional, las mismas que deben reflejar la posición de la empresa y la meta hacia donde ésta se encamina, respectivamente.

Una misión bien construida y estructurada, le permitirá al gerente transmitir hacia el exterior la clase de empresa que es y sus valores, mientras que la visión,



mostrará el camino a seguir y lo que se espera alcanzar. Esta unión, a su vez, creará el ambiente propicio para que se desarrolle la cultura organizacional.

Sin embargo, a criterio de Covey (n.d.), un mapa basado solo en valores, puede suministrar una cierta descripción útil, pero la brújula, regida por principios, brinda una incuestionable visión y orientación (...) señala el *verdadero norte*, es una herramienta para el liderazgo y el fortalecimiento de la autoridad (pp. 11-12).

Para Covey, el liderazgo centrado en principios se practica de adentro hacia fuera en cuatro niveles: personal, interpersonal, gerencial y organizacional (Figura 1).

En el nivel personal, nos ubicamos en la relación que tenemos con nosotros mismos, en nuestro carácter y personalidad. Si poseemos carácter para demostrar nuestra capacidad dentro de la organización a la que pertenecemos, lograremos evolucionar profesionalmente, caso contrario podríamos llegar a convertirnos en obsoletas piezas decorativas, en gente a la cual le molesta todo y todos a su alrededor. Si,

además de no poseer carácter no tenemos capacidad para desempeñar nuestro trabajo, entonces no seremos dignos de confianza y nos estancaremos en una posición de invisibilidad dentro de la organización.

Por ello es importante la forma cómo el individuo se relaciona e interactúa con los demás, ya que constituye su nivel interpersonal; el forjar relaciones de confianza



■ **Figura 1.** Liderazgo basado en principios.



entre compañeros, los llevará a estructurar niveles de comunicación claros, lo cual los hará más productivos. Si uno de los dos falla o tiene una limitada capacidad para desempeñar sus funciones, bastará con capacitarlo e instruirlo para superar el escollo. Si a más de la escasa capacidad, una de las dos personas tiene un problema de carácter, se deberá trabajar en desarrollar lo positivo de su personalidad para que eventualmente, pueda mejorar y demostrar sus habilidades y logre transmitir confianza hacia los demás.

Motivo a mis colaboradores recordándoles que la carrera que ellos eligieron como docentes es una muy compleja, pero es la mejor de todas, porque estamos ayudando a formar un ser humano. A diferencia de lo que hace un ingeniero que construye un edificio, una carretera, cosas concretas y frías, el hecho de estar con seres humanos nos permite aprender constantemente. El ser humano es intrínsecamente sabio, que busca descubrir cuánto puede dar o cuánto puede hacer. En ese momento, los miro fijamente y les digo que ser maestro es como transitar un camino, donde nunca se deja de hacer, de aprender y de crecer.

Como lo manifiesta Ramírez (2004), “la gerencia no es simplemente una idea de la organización, como no es tampoco una simple práctica orientada al logro eficiente de los resultados (...) la gerencia educativa es pensar en el hombre” (p. 115), por lo cual invito a quienes trabajamos en educación, ya sea como docentes o como directivos, a actualizarnos, a aprender más, porque toda ciencia evoluciona, toda vida evoluciona. Los seres humanos evolucionamos cada día en conocimiento, en el cual se encuentran enmarcados la docencia y la educación.

A mis colaboradores los convido a ir a la par con esta evolución a través de talleres de trabajo y, por sobre todo, les reafirmo que el éxito de una institución lo forjan sus miembros, las personas que están ahí adentro y que el éxito no me lo llevo yo, porque todos nosotros somos quienes, en definitiva, hacemos grande a la institución; reconociendo, a la vez, que somos nosotros, como educadores, quienes tenemos la responsabilidad de formar a nuestros estudiantes de manera integral.

El nivel gerencial nos muestra la responsabilidad que tiene el líder de asignar a cada quien una tarea o



actividad de acuerdo con sus capacidades. Aunque parezca algo innato o inherente al ejercicio de la gerencia, el tomar este tipo de decisiones, puede llevar a una organización al éxito o al fracaso.

El líder inspira, lo mencioné en líneas anteriores, y al ejercer esa influencia positiva transmite la confianza que muchas veces se necesita para potenciar las capacidades y habilidades de los individuos.

Al hablar de nivel organizacional me refiero a la forma en como el líder construye su organización, colocando a cada persona en su mejor posición de desempeño, agrupándolas en unidades, departamentos, secciones, entre otros; capacitándolas continuamente, haciendo buen uso de los incentivos y compensaciones; resolviendo problemas a diario sin perder de vista los objetivos de la empresa.

Todo esto, le posibilita crear una estructura en la cual se puede ver claramente el diseño de una estrategia para cada acción, para cada actividad, para cada proceso operativo..., sistematizando todas las acciones de la organización de acuerdo con su propia naturaleza.

El gerente que basa la construcción de la estructura organizacional de la empresa en la misión y visión, se permite imprimir en todos los miembros de la organización una identificación y empoderamiento de estas guías estratégicas que posibilitarán la construcción del futuro de la empresa.

De acuerdo a Hax & Majluf (2004), la estrategia puede ser vista como:

- Un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos,
- Una definición del campo competitivo de la empresa,
- Respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible,
- Una manera de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales,

- Un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador,
- Una definición de la contribución económica y no económica que la firma pretende hacer a sus *stakeholders* (sectores de interés),
- Una expresión del propósito estratégico: el existir de la organización,
- Un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización, y
- Un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible. (pp. 24-35).

Estos enfoques de estrategia, válidos de acuerdo a la forma de concebir el rumbo de la empresa, podrían ser aplicados en forma individual o en conjunto, tomando lo mejor que cada enunciado nos entrega.

Vistos desde la perspectiva de la gerencia educativa, que es el área donde he desenvuelto mis actividades a lo largo de muchos años, me atrevería a definir a la estrategia educativa como:

*Una cartografía para diseñar los procesos de enseñanza-aprendizaje más idóneos, que propicien el desarrollo de las capacidades y habilidades de los educandos, orientados hacia la búsqueda de la excelencia académica, dotándolos al mismo tiempo, del medio físico suficiente y adecuado, para lograr un óptimo desempeño tanto del docente como del estudiante y de su entorno, en un marco de respeto orientado por la misión y visión institucional a la organización educativa.*



## CheckPoint

### ¿Soy un buen líder?

			
Incentivo a mis colaboradores a lograr la excelencia.			
Obtengo lo positivo de mis colaboradores.			
Estoy abierto a nuevas ideas y escucho las sugerencias.			
Aprendo de mis equivocaciones.			
Mis colaboradores confían en mis decisiones.			
Respeto a mis colaboradores.			
Sé que mi éxito depende del éxito de mis colaboradores.			
Estoy comprometido con la empresa.			
Motivo a mis colaboradores a seguir mis ideas.			
Conozco a fondo el funcionamiento de la empresa.			
Procuro involucrar a todos en las actividades de la empresa.			
Conozco y aplico la misión y visión institucionales.			



# 2.

## Los niveles de la gerencia

COPIA DIGITAL

Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó  
alguna vez una decisión valiente.

Peter Drucker

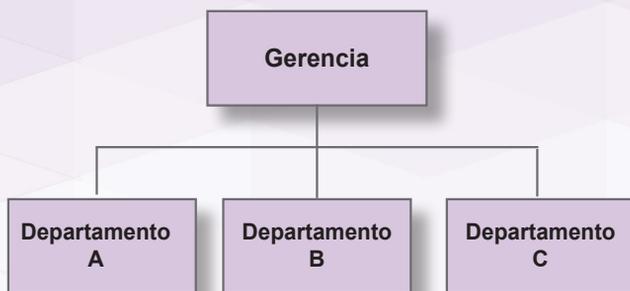
El sistema de relaciones en una organización busca promover su crecimiento, “el liderazgo no empieza con sólo una visión, empieza por hacer que todos hagan frente a los hechos y actúen de [común] acuerdo” (Collins, 2006, p. 142).

Esta estructura por lo general se desarrolla en dos direcciones: horizontal y vertical.

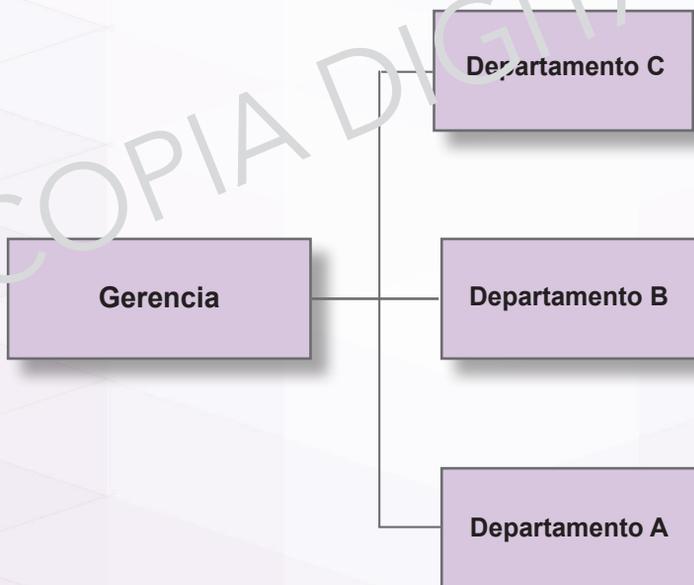
En el crecimiento horizontal, de acuerdo a la carga de trabajo, crece y se divide entre una mayor cantidad de personas (ver figura 2).

En el crecimiento vertical, se produce la delegación de funciones, del gerente hacia sus subalternos y de estos a sus subordinados, resultando en una estructura organizacional vertical donde todos necesitan ayuda de todos para realizar sus actividades (ver figura 3).

Ambos crecimientos dan como resultado un andamiaje piramidal en donde un colectivo de funcionarios se encuentra organizado en categorías, subordinadas a su vez a la que se encuentra sobre ella. Es así que, organizaciones muy complejas llegan a tener un sinnúmero de niveles de gerencia y supervisión,



■ **Figura 2.** Crecimiento organizacional horizontal.



■ **Figura 3.** Crecimiento organizacional vertical.

divididos a la vez en diversas escalas fundadas en la semejanza de tareas que desempeñan.

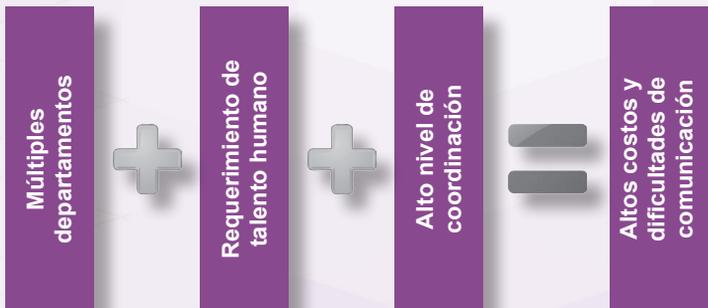
Sin embargo, una excesiva jerarquización y múltiples niveles, es altamente costoso y un limitante al momento de responder ágilmente ante los cambios que producen las decisiones de la gerencia. A los costos del personal se sumarán aquellos en que se deben incurrir para que la organización pueda funcionar adecuadamente (espacio, materiales, equipos de oficina, etc.) ya que a mayor departamentalización se necesitarán más puestos de trabajo para coordinar al personal en servicio. A esto se debe añadir los problemas y dificultades de comunicación que indudablemente se presentarán en la estructura organizacional, lo cual complicará que el mensaje de la gerencia (en cuanto a planes, objetivos y políticas) descienda con claridad por toda la cadena de mando.

La Figura 4 claramente muestra que, mientras el plan general de una organización requiera de un mayor número de niveles o subdivisiones, mayor será el requerimiento de controles para la misma, lo cual volvería sumamente difícil para la gerencia el

implementar y ejecutar dichos controles, provocando con ello que los procesos al interior de la organización se vuelvan cada vez más lentos, incrementando con ello el tiempo de respuesta de cada departamento lo cual se traduce en costes altos para la empresa.

Para Drucker (1972), los recursos humanos deben concentrarse en unas pocas oportunidades primordiales, donde el conocimiento pueda ser usado efectivamente por aquel personal más escaso –y por ende más caro–, pero que potencialmente es el más efectivo en una empresa: el talento administrativo.

Por ello lo que distingue a una empresa y constituye su recurso especial es su capacidad para



■ **Figura 4.** Desventajas de la alta departamentalización.

utilizar todo tipo de conocimientos, desde el técnico hasta el administrativo, logrando con esto diferenciarla de la competencia al producir algo que tiene valor en el mercado (valor agregado-marca).

Lo mencionado requiere conocimiento de la organización y control para actuar acorde con el entorno y con su estructura y dinámica interna. Por ello es importante anticiparse al futuro, trabajar con la incertidumbre, tener una postura proactiva, controlar y administrar los recursos con inteligencia, ya sean materiales o humanos.

En el contexto descrito se destaca una figura: el gerente, como aquella persona que dirige las acciones de la empresa, como se observa en la Tabla 1; y tiene a su cargo una serie de actividades inherentes a su función, como se aprecia en la Tabla 2.

■ **Tabla 1.** Acciones de los gerentes.

1. Administrar la empresa
2. Dirigir a otros gerentes
3. Dirigir el trabajo y a los trabajadores

■ **Tabla 2.** 10 actividades inherentes a los gerentes.

<p>1. Precisar los propósitos y definir los medios, las técnicas y los procedimientos que más se ajusten a la organización, con el fin de cumplir con eficacia las tareas propias de la misma.</p>
<p>2. Actuar con el talento humano disponible, enmarcándose en los principios de la administración moderna.</p>
<p>3. Orientar su accionar con las políticas establecidas en la misión y la visión institucionales.</p>
<p>4. Comprender que las funciones propias de su cargo pueden llegar a ser complejas y requerir de grandes sacrificios personales.</p>
<p>5. Reconocer que recurrir a especialistas y expertos, que pudieran desempeñar mejor alguna de sus funciones, es la mejor manera de apoyar al crecimiento de la empresa.</p>
<p>6. Formular las interrogantes necesarias y pertinentes que se vinculan a la función de dirección, generando empatía entre las personas que trabajan juntas y que colaboran directamente con él.</p>
<p>7. Comprender y dominar el ambiente laboral, escenario de posible origen de conflictos, y concertar acuerdos positivos para la organización y sus miembros.</p>
<p>8. Asimilar rápida y eficientemente la información que dispone y ser cauto con la misma.</p>
<p>9. Asertividad para delegar.</p>
<p>10. Inspirar confianza y apoyo a sus subordinados, garantizándoles su ayuda en caso de necesitarla.</p>

Para contrarrestar la pérdida de tiempo y dinero como consecuencia de procesos organizativos lentos, el gerente debe trabajar anticipándose al futuro, para lo cual debe ser un gran conocedor de la estructura y funcionamiento interno de la organización, además de tener un amplio conocimiento de las técnicas más modernas y adecuadas para administrar y controlar los recursos de la empresa: humanos (gestión del talento humano) o materiales (presupuestos, activos, marcas).

Lo que, en conjunto, le permitirá mantener una armonía entre la empresa y el entorno empresarial en que ésta desenvuelve sus actividades, en concordancia con lo manifestado por Hernando (2007) “las organizaciones compiten a través de las personas y serán exitosas aquellas que efectúen la mejor selección, almacenamiento y [logren un] eficiente uso de los conocimientos, actitudes y valores de su gente” (p. 7).

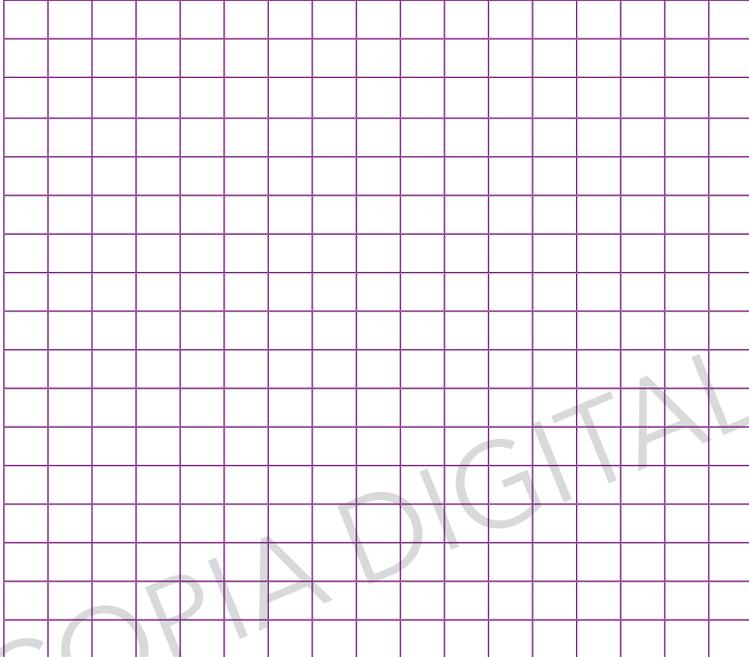
El papel del gerente se erige entonces, como figura principal en la dirección de la empresa, sobre quien pesa la responsabilidad de realizar una serie de funciones o tareas con el propósito de aportar al logro de los objetivos de la organización (Sanabria, 2007, p. 167), dirigiendo



sus acciones y asumiendo con responsabilidad los roles inherentes a su labor.

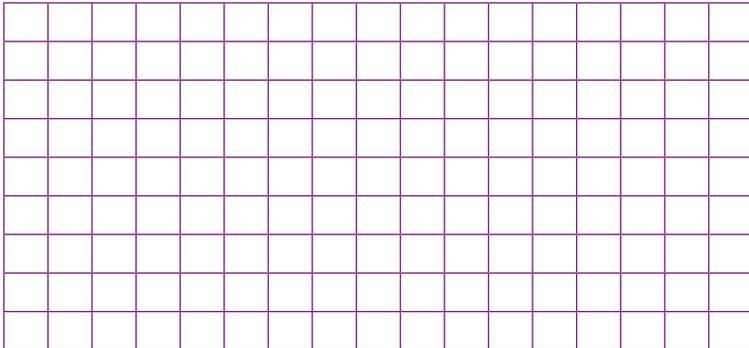
COPIA DIGITAL

**Dibuje el organigrama de su empresa.**



COPIA DIGITAL

**¿El organigrama funciona correctamente?  
Comente.**





## CheckPoint

### ¿Cómo está mi empresa?

			
Mi empresa cuenta con un organigrama.			
Los departamentos están correctamente estructurados.			
El número de departamentos es el adecuado.			
La estructura de mi empresa es la correcta para el giro del negocio.			
El talento humano ha sido ubicado de acuerdo a sus conocimientos y experiencia.			
Los procesos internos son sencillos, comprensibles y se basan en alguna norma o reglamento.			



# 3.

## Elementos funcionales de la gerencia

COPIA DIGITAL

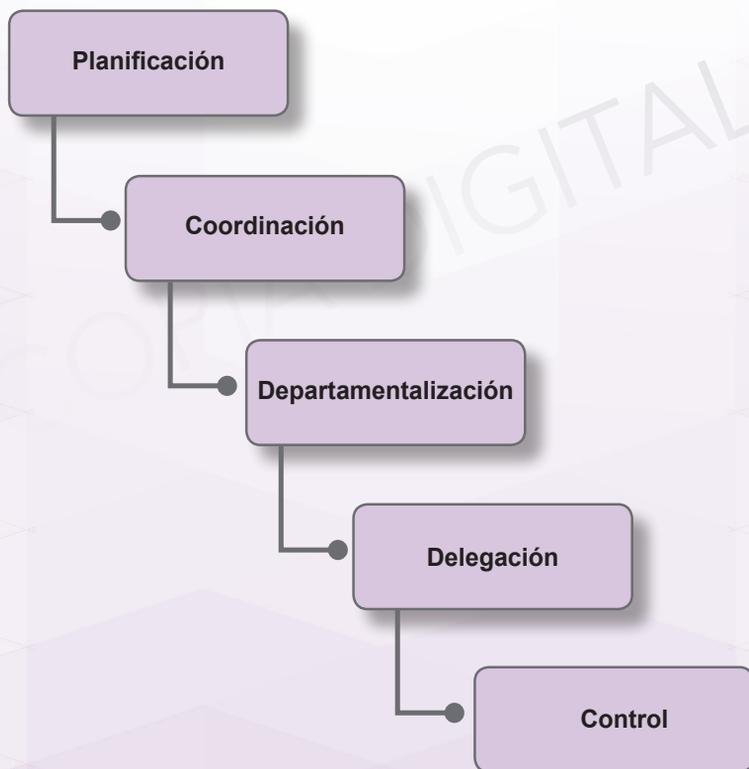
Ninguna cosa que vaya a decir va a enseñarme nada. Por lo tanto, si quiero aprender algo, tengo que escuchar.

Larry King

Si relacionamos a la gerencia con la capacidad de ordenar, coincidiremos con Guerrero (citado en Sanabria, 2007) en su planteamiento al decir que “dirección es equivalente a gerencia” (p. 166), por lo tanto, en la labor administrativa, habrá elementos que inciden con fuerza para alcanzar resultados positivos y estables para la organización, como se muestra en la figura 5, garantizando que lo planificado coincida con lo obtenido al final de cada actividad o tarea.

Los elementos: planificación, coordinación, departamentalización, delegación y control; que bien podríamos agruparlos como un *conjunto de funciones*, se encuentran relacionados entre sí y forman una cadena de mando en que cada elemento responde a las circunstancias del otro, en forma metódica y en correspondencia con los objetivos empresariales ya trazados por el gerente. Poriet (2010) es coincidente con este criterio cuando menciona que “la gerencia tiene que ver con la planificación, la organización, la dirección y el control o evaluación, que a su vez engloban comunicación, liderazgo, toma de decisiones y el desarrollo de valores” (p. 158).

En este aspecto, Baltodano y Badilla, nos dicen que “la dirección, como función de la administración educativa, es, también, de vital importancia, y trata de la forma en que influimos sobre las personas para que éstas aporten su esfuerzo en aras de conseguir las



■ **Figura 5.** Elementos de la labor administrativa.

metas organizacionales y grupales” (2009, p. 149), por lo tanto es indispensable que el gerente conozca a fondo la institución educativa, de tal forma que pueda definir su estructura, sus herramientas de comunicación, los procesos de control, medir la eficacia de las acciones en conjunto e individuales, y la manera en que estarán integrados los niveles directrices, solo así los planes generales de acción que diseñe estarán relacionados con los objetivos de la enseñanza, y direccionados a la calidad académica que se espera, reciban los estudiantes.

En otras palabras, comprender a la organización educativa, en todos sus aspectos, llevará al éxito la gestión del gerente educativo y por ende a alcanzar los objetivos institucionales.

# 4.

## La planificación

COPIA DIGITAL

En las batallas te das cuenta que los planes son inservibles, pero hacer planes es indispensable.

Dwight E. Eisenhower

De acuerdo a Drucker, la planificación es “el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas” (citado en Rodríguez, 2011, p. 51).

Para Robbins, la planeación consiste en “definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades” (citado en Castillo, 2012, p. 185).

Desde este punto de vista, la planificación es la acción de anticiparse al futuro a través del diseño de escenarios que permitan visualizar las metas y objetivos a alcanzar, pero al mismo tiempo, prever los planes y programas que estos requieren, a través del análisis y la reflexión de la proyección realizada.

Norma Méndez (n.d.), sostiene que la “planificación tiene que ver con el ordenamiento y estructuración de acciones con el fin de obtener metas y fines propuestos de antemano” (p. 3), sin embargo, y continuando con el pensamiento de Méndez, “en

administración educativa, las metas y fines, deberían dirigirse a facilitar la formación de individuos que tiendan a su realización y superación personal dentro de una sociedad determinada” (p. 4).

El resultado del proceso de enseñanza-aprendizaje de las instituciones educativas responde directamente a la planificación inicial que se haya desarrollado, la cual implica diseñar el plan o esquema educativo a implementarse, que involucra uno o varios propósitos u objetivos generales y particulares, las actividades que se realizarán y el programa que debe cumplirse para alcanzarlos, que se caracteriza por buscar (y eventualmente lograr) una sincronización entre las actividades planificadas y los tiempos de ejecución.

Coindice con lo anotado, el pensamiento de Ojeda (2013), quien manifiesta que la planificación posee tres características que la distinguen:

- 1) son creadas de manera intencional y de acuerdo con un plan (la mayoría de las veces) para alcanzar ciertas metas;
- 2) posee una estructura y orden de carácter vinculante; y
- 3) con la ayuda de este orden o estructura se puede coordinar la acción de

los integrantes y de los recursos disponibles, a fin de cumplir las metas. (pp. 126-127).

Encontramos otra sincronía con Montero (n.d.), cuando dice que:

La administración educacional posee características propias, tiene objetivos y acciones privativas y un medio ambiente de operaciones particulares.

La comunicación, toma de decisiones, programación, coordinación y la misma planificación tienen como finalidad alcanzar un mayor grado de desarrollo educativo del ser humano en permanente compromiso con su medio y sociedad en general. (p. 43).

Fernández y Rosales (2014), por otra parte, exponen que “la administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes” (n.d.).

En este punto es necesario detenerse un poco y hacer una diferenciación entre la planificación tradicional y la planificación educativa.



La *planificación tradicional*, es el proceso racional de toma de decisiones en el presente para obtener resultados en el futuro. Este proceso requiere de un diagnóstico ajustado a la realidad, conocer el estado y disponibilidad de los recursos con que se cuentan –para lograr su maximización–, y apoyarse en criterios claros y definidos –por lo general teóricos–.

Se efectúa a través de planes que definen metas a corto y largo plazo, distribuyen recursos humanos y técnicos, desarrollan presupuestos y señalan los tiempos en los cuales deben ser cumplidos para alcanzar los objetivos trazados por la gerencia.

Los planes, a su vez, están compuestos por programas, que agrupan a las actividades de acuerdo a la meta común y al tiempo de ejecución.

Tanto los planes como los programas se controlan a través de indicadores de calidad, que muestran oportunamente las desviaciones a corregir mientras se están ejecutando.

La *planificación educativa* cambia el concepto de *objetivo* por *competencias*, que involucran actividades

de enseñanza-aprendizaje, tales como estrategias de enseñanza, actividades áulicas, criterios de evaluación, recursos de aprendizaje y tiempos de realización.

Las competencias pueden ser de índole general o específica.

Son competencias generales cuando buscan crear un nuevo tipo de comportamiento en el estudiante o modificarlo al término de un periodo lectivo o nivel de escolaridad; se encuentran relacionadas con el tipo de enseñanza que se imparte.

La competencia es específica, cuando pretende lograr el mejoramiento o desarrollo de una habilidad, experiencia o conducta deseable en un estudiante, como resultado de un proceso –correctamente planeado– de enseñanza-aprendizaje; este desarrollo puede darse a nivel de conocimiento, comprensión, actitud o destreza.

De acuerdo a César Ramírez (2004):

Para planear es necesario armonizar los objetivos de la demanda, de la institución y de la sociedad, esto es, los requerimientos del usuario, los de la institución y los del país o sociedad a la que sirve.



Ello se traduce en objetivos *académicos* para la demanda, objetivos *comerciales* para la institución y objetivos de *excelencia* del producto terminado para la sociedad, respectivamente. (...) A través del *plan* se definen los objetivos para el periodo considerado y los medios correspondientes para llevarlo a cabo. (p. 46).

La competencia es el objetivo que responde a la pregunta ¿para qué se enseña?, es el resultado esperado, pero planificado, condicionado por las exigencias de los clientes internos y externos de la institución educativa así como de la situación coyuntural de un país.

Si las competencias están formadas por las habilidades cognitivas, destrezas motoras y formación en valores que permitirán al individuo realizar sus actividades de manera eficaz, el estudiante deberá ser instruido integralmente para que sea capaz de desenvolverse en su entorno, con idoneidad y ética.

Para alcanzar tales competencias, la planificación educativa se basa en planes de acción y programas de ejecución.

Los *planes de acción* involucran periodos de tiempo en los cuales se debe empezar y terminar una actividad (por ejemplo, una hora de clases); actividades áulicas que se desarrollan para lograr un fin determinado (p. ej.: mejorar el nivel de comprensión lectora de los estudiantes de un determinado nivel escolar); recursos tecnológicos (pizarras electrónicas, proyectores, computadoras); estrategias de enseñanza, diseñadas de acuerdo a los objetivos de aprendizaje que se quieran alcanzar, e implementadas por los docentes en el aula de clase para promover aprendizajes significativos y facilitar la adquisición y retención del conocimiento.

Los *programas de ejecución* –al igual que los planes de acción– cuentan con un tiempo determinado para su realización, pero además involucran procesos de control, cuyo objetivo principal es posibilitar que el gerente educativo pueda rediseñar, modificar o reelaborar la planificación de la institución educativa, en su totalidad o parte de ella.

El control se puede orientar tanto hacia la planificación en sí misma, como hacia el estudiante, considerando como factores a los docentes, el ambiente



dentro y fuera del aula de clases, la relación que los directivos de la institución educativa tengan con los padres de familia, entre otros.

La planificación educativa podría clasificarse, de acuerdo a su tiempo de ejecución, en:

Plan Operativo Anual (POA), compuesto por los enunciados y directrices que los responsables de una institución educativa deben cumplir en el corto plazo, generalmente se dispone de un año o periodo lectivo para ejecutarlo y completarlo.

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) que puede abarcar los años o periodos lectivos, que sean necesarios hasta alcanzar los objetivos previamente establecidos; orienta el crecimiento y mejoramiento de la institución educativa.

Planificación por Área, que involucra varias sesiones de clases, que se desarrollan en periodos semanales o mensuales.

Planificación por Sesión de Clases, que puede ser una sesión continua de varias clases con una duración combinada de entre 60 a 90 minutos.

Adicionalmente, todo plan institucional involucra los siguientes elementos:

*Nivel*, indica si, en un periodo de tiempo, el plan va a ser diseñado, implementado o evaluado, o si todas estas actividades serán realizadas simultáneamente.

*Cronograma*, que muestra los plazos de ejecución de cada plan de acción y programa, así como los periodos o etapas de control.

*Costo estimado* para la implementación del plan.

*Financiamiento*, que expone las fuentes de los recursos para solventar los gastos que involucra la puesta en marcha del plan.

*Responsables*, son quienes estarán a cargo de que el plan se ejecute y de que se cumplan las exigencias de evaluación, tanto de carácter interno (autoevaluación) como externo (evaluación por organismos de control); pero, en cualquier escenario, se debe observar el cumplimiento de los indicadores que orientan la calidad de la enseñanza y el accionar de la institución educativa; permiten controlar las posibles desviaciones que se presenten y facilitan su corrección oportuna.



Para lograr una planificación exitosa, los líderes escolares, de acuerdo a Escalera (2014):

Deberán tener claros los principios fundamentales como la equidad, la inclusión, el respeto, la responsabilidad, el amor, la verdad, la honestidad, la justicia, la libertad y la humildad entre algunos de los más importantes; sin embargo, lo fundamental será la congruencia en su actuar conforme a tales principios, que se debe fomentar en toda la institución. (p. 57).

En el ámbito educativo, a medida que avanzan los procesos, el gerente puede replantear los objetivos y acciones iniciales, ya que siendo la planificación un modelo teórico, puede modificarse en respuesta a las nuevas necesidades organizacionales, los cambios en la legislación, los requerimientos de la sociedad, entre otros aspectos.

Por lo anotado, la planificación, es el primer paso que todo gerente debe dar con el objeto de plantear su línea de acción, y con esta base los contenidos a desarrollar (planes y programas) para lograr las metas institucionales.



El gerente además, deberá desarrollar una cohesión entre los miembros de la organización, para que cada uno de ellos se sienta partícipe de las responsabilidades de sus funciones y, por lo tanto, también de sus resultados.

COPIA DIGITAL

# 5.

## La coordinación

COPIA DIGITAL

El capital no es tan importante en los negocios; la experiencia, tampoco. Lo más importante son las ideas.

Harvey S. Firestone

La coordinación en una institución es esencial y directamente proporcional a su tamaño, complejidad y funciones que desempeñan sus subdivisiones o departamentos.

El perfeccionamiento de la coordinación es un tema fundamental en el ámbito de los negocios, como lo afirma Flores (1991), quien sostiene que “las empresas que han adoptado sistemas de organización repartidos deben asegurarse de que los diversos equipos trabajen en conjunto y no unos contra otros” (p. 16).

El gerente, a través del ejercicio de un correcto liderazgo, del uso de eficientes canales de comunicación, de incentivar la participación (de los responsables de las funciones principales de la empresa) en la toma de decisiones y de la determinación (sin lugar a equívocas interpretaciones, de roles, competencias y atribuciones) podrá lograr ejercer una coordinación eficaz a medida de las necesidades de la organización. Para esto puede valerse de instrumentos como:

- Lluvia de ideas (*Brainstorming*).
- Informes periódicos de gestión y desempeño

- Reuniones regulares con su *staff*.
- Manuales de funciones y procedimientos en los cuales se determinan los deberes y obligaciones del talento humano.
- Misión, visión y objetivos institucionales.

El coordinar es una actividad inherente a la función gerencial, muy necesaria para lograr el correcto funcionamiento de toda organización, ya que vela por obtener la máxima eficiencia en las operaciones y el mayor rendimiento en los resultados pronosticados. Para lograrlo, el gerente busca que la estructura de la organización se encuentre conformada de tal manera que las actividades se desarrollen en forma continuada, que la autoridad que ejerce como gerente sea permeable a los niveles donde la autonomía, en la toma de decisiones, contribuya a lograr los objetivos empresariales; por lo tanto, debe saber delegar responsabilidades para que la coordinación pueda alcanzarse.

En la institución que dirijo la coordinación la realizo a través del diálogo y la planificación. Cada cierto tiempo convoco a reuniones para comprobar si

las actividades se están cumpliendo de acuerdo a lo programado y si se requiere de una reestructuración para cumplir con los objetivos que nos trazamos a inicios de cada año.

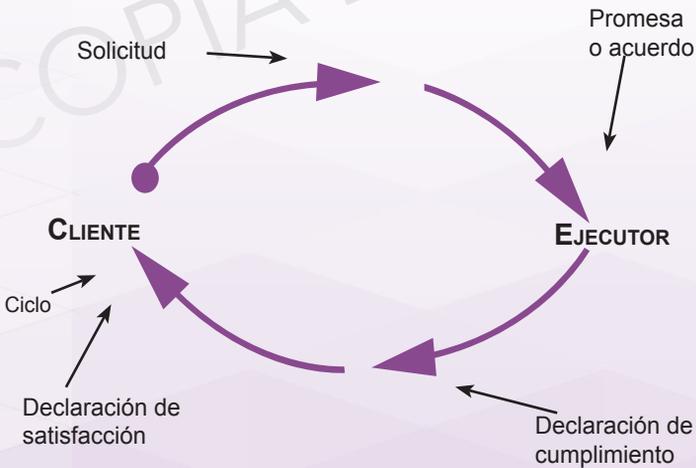
También reviso las nuevas disposiciones y reglamentaciones que imparten las autoridades de control, hago un análisis de cómo son y la forma en que afectarían a la institución, entonces tomo los correctivos necesarios para adaptarlas a la planificación anual, corregimos los puntos débiles y apuntalamos los positivos.

Toda acción dentro de la empresa que implique cualquier tipo de coordinación debe ser vista además como un *ciclo de trabajo*, que se desarrolla en cuatro fases separadas (*solicitud y declaración de satisfacción* –realizada por el cliente–; *promesa y declaración de cumplimiento* –realizada por la empresa–) y terminan en un compromiso, proceso al que Flores (1991) denomina *Acción empresarial* (Figura 6).

Esta acción empresarial que Flores nos presenta como un ciclo que no tiene fin, ya que la interacción entre ambos elementos es constante, involucra al cliente

y la empresa, en la cual el segundo es el ejecutor de los requerimientos del primero. El ciclo, que inicia con una solicitud por parte del cliente, se convierte en una promesa o acuerdo de cumplimiento una vez que la recibe la empresa. Al ejecutar o cumplir el requerimiento del cliente, la empresa le informa acerca del proceso terminado (de parte de la empresa) y el cliente a la vez se da por satisfecho por la acción desarrollada por la empresa (cerrando *su* ciclo).

**Coordinación entre el cliente y el ejecutor para cumplir las condiciones de satisfacción del cliente.**



■ **Figura 6.** Acción empresarial de acuerdo a Flores (1991).

El proceso anotado, bien podría compararse con un sistema de gestión de la calidad en el cual, la satisfacción al cliente, es lo que persigue la familia de normas ISO 9000, 9001 y 9004, en las que siempre se concluye con la retroalimentación –por parte del cliente hacia la empresa– del nivel de satisfacción recibida por la gestión realizada.

Poner en práctica la misión y visión institucional nos muestra el camino hacia donde queremos llegar. Toda acción que involucre a estas dos guías, debe estar en correspondencia con lo que constantemente estemos haciendo para llegar a nuestras metas.

En el caso del Centro Educativo Miraflores, parte de nuestra misión claramente dice que *enseñamos y formamos para toda la vida*. Es decir, que esto es lo que el estudiante obtiene dentro de su proceso de aprendizaje, una formación para la vida, que se inicia desde que los niños ingresan en el nivel de educación inicial y salen graduados de bachilleres.

Los valores inculcados en ellos como parte de su *Yo personal*, los vuelve individuos responsables y virtuosos; son valores que permanecen incluso cuando



ya son adultos. Y de hecho hemos visto frutos de esta labor cuando nuestros exalumnos, que hoy son padres de familia, confían en nuestra institución educativa y nos traen a sus hijos, otros a sus nietos; y todo es bonito y muy satisfactorio. Son los resultados que se los saborea con bastante amor y dulzura.

COPIA DIGITAL



**6.**

# La departamentalización

COPIA DIGITAL

Un hombre inteligente es aquel que sabe  
ser tan inteligente como para contratar  
gente más inteligente que él.

John F. Kennedy

La departamentalización consiste en organizar al personal en unidades, donde realicen tareas similares, de tal manera que puedan laborar en concordancia con los objetivos trazados por la gerencia. El trabajo realizado de esta manera se observa ordenado, lo cual ayuda e influye en la eficiencia y eficacia de las actividades que desempeñan los subordinados.

Estas unidades de trabajo o departamentos se pueden clasificar por secciones, áreas, divisiones, segmentos, etc., ejerciendo como autoridad sobre cada una de ellas un administrador o supervisor, quien será el responsable de dichas labores.

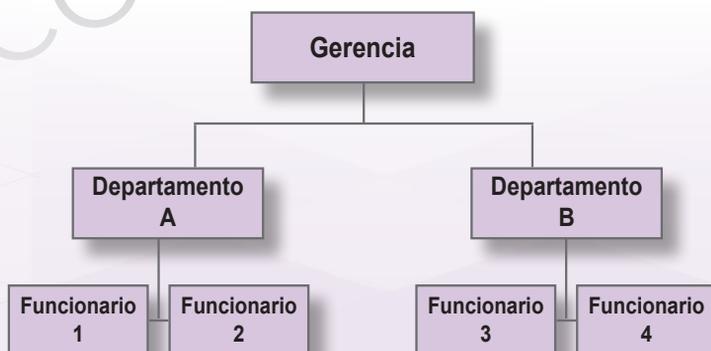
Al momento de crear departamentos es importante considerar el ámbito de supervisión que ejercen los niveles directivos responsables de los mismos. Esta supervisión así ejercida, debe ser tan manejable de modo que se puedan ejecutar los controles adecuados para cada nivel.

La mejor manera de ilustrar la estructura organizacional de una empresa o institución, cualquiera que sea, es a través de una gráfica denominada *Organigrama* (Figura 7). El organigrama muestra

claramente (a través de un conjunto ordenado de figuras geométricas, entrecruzadas por líneas) la posición jerárquica de las unidades de trabajo, así como la relación de autoridad y responsabilidad existente entre ellas.

Es importante indicar que, la decisión final para la creación de los departamentos o unidades de trabajo, así como la estructura funcional de la organización, la tiene la gerencia.

Debemos considerar que, si bien es cierto, el individuo construye la empresa, es el líder quien amalgama todos los elementos que ésta necesita para



■ **Figura 7.** Diagrama simplificado de organización.

funcionar y le da sus características particulares. En esto reside el tipo de liderazgo que se opera dentro de la empresa. Cada líder deja una huella de su particular influencia en la organización.

Henry Ford, por ejemplo, creador del proceso de producción de la línea de ensamblaje móvil, legó no solo a su empresa la forma de fabricar autos, sino que de allí surgió la producción en línea o en serie, que es la base del éxito comercial de China, procedimiento que utilizan miles de empresa en la actualidad. Walt Disney, por su parte, hizo del entretenimiento infantil un emporio mundial que incluye parques de diversiones, resorts, hoteles, franquicias de ropa, películas, etc., que mueve miles de millones de dólares al año, con sede en los Estados Unidos y filiales en Japón, Francia y China.





# 7.

## La delegación

COPIA DIGITAL

Busco hombres que crean que no hay cosas imposibles.

Henry Ford

Se entiende por delegación, al hecho de confiar a un subordinado la misión de alcanzar un objetivo, para lo cual ha de dotárselo de cierta autonomía en cuanto a la elección de los mecanismos para lograrlo, teniendo siempre presente que la responsabilidad de los resultados –positivos o no– serán de quien ha delegado la función.

El gerente moderno conoce la importancia de esta herramienta de gestión, y sabe además que una delegación incompleta o incorrecta empobrecerá los procesos de la organización.

Es consciente además de que él, no puede realizar –por sí solo– todas las actividades inherentes a la empresa, por lo tanto delega a otros, responsabilidades que pueden manejar y enfoca su atención en aquellos procesos y funciones que realmente no puede asignar a ninguna otra persona.

Delegar, se entiende entonces como el acto de dotar, a uno o varios miembros de una organización, de los medios y la facultad decisoria necesarios para que se cumpla a cabalidad con una función o actividad específica hasta su conclusión, de acuerdo a una meta

trazada y, constituye una herramienta de gestión administrativa usada frecuentemente.

Cuando delego una función estoy realizando una suerte de ejercicio de confianza con mis subalternos, al darles una actividad para realizar y dejando que caminen solos.

En mis inicios en el Centro Educativo Miraflores, cuando me dedicaba solamente a ejercer la rectoría del colegio tenía un diálogo directo con todos mis colaboradores, pero a medida que el colegio fue creciendo y otras responsabilidades convocaron mi atención y tiempo fuera del plantel, empecé a delegar más funciones a los vicerrectores, a los jefes de área, pero cuando existe un problema mayor, nos reunimos y dialogamos. En ese momento evalúo los resultados, hago las observaciones necesarias o los felicito por su labor; de esta manera voy midiendo el éxito del trabajo de mi equipo.

Sin embargo no toda delegación puede resultar en un éxito. Cuando ocurre un contratiempo, el diálogo es la mejor manera de zanjarlo. Debo comprender que mi colaborador, al igual que yo, es un ser humano que



puede cometer errores, entonces buscamos juntos la mejor manera de solucionar los inconvenientes y trato de darle una nueva oportunidad, esto lo hago muchas veces, en función de la actitud que mi colaborador tome hacia esta dificultad.

Comprendo también que, si una delegación falla también soy corresponsable en ello. Mi experiencia me ha enseñado que muchas veces las personas no se sienten lo suficientemente comprometidas para desempeñar una función específica o una tarea puntual, a pesar de que tienen el apoyo y la aprobación para hacerla, tal vez porque no se sienten capaces de realizarla o porque esperan una orden por triplicado. Entonces allí hay un pequeño percance, una ruptura. Al parecer se detiene el proceso en cuanto a una disposición, a un trabajo delegado.

Como no soy muy amiga de redactar oficios o largas disposiciones, he encontrado efectiva la comunicación verbal, especialmente porque trabajo con profesionales en educación, quienes al igual que yo, hablamos el mismo lenguaje. Sin embargo, si su estilo de delegar es a través de comunicaciones oficiales, suerte con eso,

pronto notará un gran *cuello de botella* a su alrededor, generado por una interminable cantidad de cartas y memorándos que retrasarán los procesos internos, ya que sus colaboradores estarán a la espera de que usted despache decenas de comunicaciones para *sentirse autorizados* a realizar una labor, por más mínima que esta sea.

Delegar implica tres procesos que se correlacionan entre sí: la asignación de responsabilidades, la



■ **Figura 8.** Etapas del proceso de delegación.



delegación en sí misma y la aceptación de sus resultados (Figura 8).

- a) La asignación de responsabilidades implica: nombrar o designar a un miembro de la organización a realizar una determinada tarea.

El acto de delegar no es sinónimo de deslindarse de la responsabilidad que conlleva el objeto delegado, por el contrario, es permitir que otros miembros de la organización se involucren en actividades o tareas que pueden, en un momento dado, distraer al gerente de ocupaciones más importantes y que requieran de su mayor atención.

La responsabilidad por el éxito o el fracaso de la delegación recae tanto en quien realizó la elección del personal como en quienes llevaron a cabo la tarea; es decir, es compartida por ambos.

- b) La delegación se realiza siempre desde un órgano superior a uno inferior o subordinado, conservando, el primero el control jerárquico sobre el segundo, quien a su vez, actúa o ejecuta la tarea en representación de otros.

- c) Al aceptar la delegación, el subordinado recibe además, los medios y la autoridad que necesita para ejecutar la función que se le ha asignado y también la corresponsabilidad por el resultado final de la misma. Igualmente, es responsable por el uso adecuado de los recursos que se le asignan, así como de la autoridad depositada en él.

El éxito o el fracaso de aplicar correctamente esta herramienta depende, en gran medida, de la definición inicial de los objetivos que se esperan alcanzar con esta acción; del apoyo que la gerencia brinde al subordinado durante la ejecución de esta tarea; del control que se aplique a las acciones que desarrolla el delegado sin que entorpezcan su labor; del buen nivel de comunicación que se maneje durante todo el proceso y de la forma en que se asuman los resultados (Figura 9).

Un ejercicio preventivo lo realizo al inicio de cada periodo lectivo y consiste en armar mesas de trabajo, en las cuales se dictan las reglas y las normas que regirán durante todo el ciclo escolar; así también les facilito, a mis colaboradores, las herramientas necesarias para desarrollar eficientemente sus labores.

En este proceso escucho y soy escuchada, evalúo y soy evaluada. Y lo más importante, empiezo a seleccionar a los candidatos para realizar funciones muy puntuales dentro del colegio, como organizar alguna actividad interna (feria de ciencias, libro leído, concurso de oratoria, olimpiadas) o actividades de vinculación con



■ **Figura 9.** Fases de una delegación exitosa.



la comunidad (campañas de donación de útiles escolares –en buen estado–, alfabetización de adultos mayores).

Muchas veces en estas reuniones he encontrado personas totalmente positivas y pujantes, y otras que no lo son tanto, a lo mejor porque sus *baterías* están desgastadas y requieren un recambio urgente. Con esto me refiero a que muchas veces los ánimos están bastante caídos por diversos motivos que, por lo general, tienen que ver con la vida privada de cada individuo, por lo que trato de dialogar en privado con aquellos en quienes noto preocupación o falta de concentración en el trabajo.

La delegación es una herramienta excelente que me ha permitido conocer la parte humana, no sólo profesional, de mis colaboradores; y ayudarles en lo que me ha sido posible.

También aparecen personas que se equivocaron de carrera y pensaron que la educación era de lo más fácil, que no leen y no se preparan, pero que dicen: “*Yo lo puedo hacer porque no tengo otra cosa en que trabajar.*” Esto, indiscutiblemente, no lo dejo pasar mucho tiempo y le digo “*Gracias. No va más.*”



La docencia es vocación y servicio, y cuando alguien llega al colegio esperando sentarse frente a un grupo de niños a *dictar una clase* está muy equivocado. No se puede delegar una función tan importante como es la formación de los estudiantes, a quienes no están preparados para afrontar los retos que demanda la actual sociedad del conocimiento.

COPIA DIGITAL





**8.**

## **El control**

COPIA DIGITAL

En el nuevo juego de los negocios, los ganadores no son los mejores, sino los que dominan el juego.

Roberto Serra

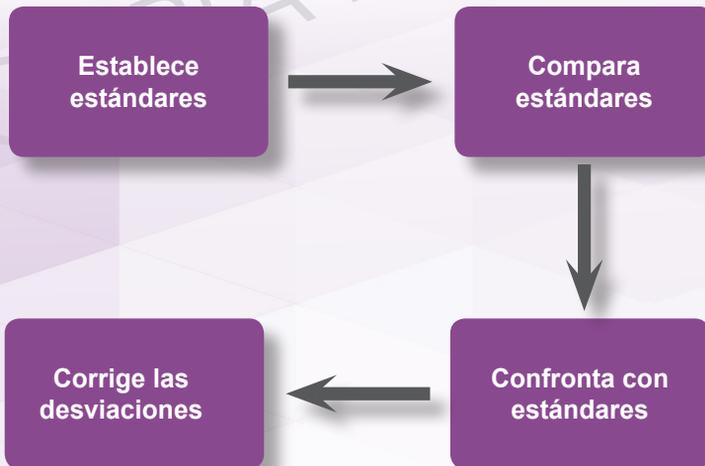
El proceso de control es primordial para la buena marcha de la organización. La responsabilidad recae en el gerente de la empresa, quien debe considerar cuál es el propósito y los fines que persigue el ejercicio de este control, tomando en consideración que el elemento *organización empresarial* junto con los factores trabajo, capital y recursos naturales, hacen posible el desarrollo de las actividades de toda institución.

En el caso de las instituciones educativas, la calidad del producto estará en relación directa con la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se impartan en la institución, y las actividades de producción, que están en función de las mismas, lograrán que se obtenga un producto de primer nivel (calidad de la educación) que posibilite por sí mismo su venta.

El control actúa sobre las decisiones que en la organización (vista como un ente total) se toman sobre cada una de sus actuaciones (actividades); por tanto, el mismo debe cumplir con objetivos claros, regido por normas, que sea posible ser medido (comparado con las normas), susceptible de detectar, corregir y solucionar los desvíos que se presenten (mejora continua).

El control también puede ser visto desde el aspecto de la calidad y tiene éxito en la medida en que cada uno de los trabajadores de línea, asume su responsabilidad con respecto al proceso (Senlle y Gutiérrez, 2004). Para esto, es preciso seguir una serie de pasos que empiezan con la definición de la norma de calidad que guiará este proceso y terminan en su mejora continua, como se observa en la Figura 10.

Para realizar un exitoso proceso de control se necesita:



■ **Figura 10.** El proceso de control.



- Establecer estándares (criterios o normas).
- Comparar con las normas. Para que un proceso tenga calidad se requiere que su desviación esté suficientemente centrada con respecto a una meta o valor central, puesto que, toda desviación de esta meta implicaría una pérdida, que redundaría en la pérdida del mercado, debido a una mala percepción de la calidad de su producto. (Senlle y Gutiérrez, 2004).

Al medir el funcionamiento de un proceso, para asegurar un estandar de calidad determinado apegado a una norma específica, toda desviación de ese objetivo puede ser (y en la práctica lo es) considerado como una pérdida, en el caso de las instituciones educativas, se reflejaría como una pérdida en la calidad de la educación, que llevaría a una pérdida de calidad y prestigio de la institución, en el imaginario colectivo de los estudiantes-padres de familia y usuarios de la empresa.

- Confrontar con las normas (detección de desvíos).

- Tomar las acciones correctivas necesarias para las desviaciones (implementación de soluciones).

El proceso de control, como se aprecia en la figura 11, se caracteriza por ser:



■ **Figura 11.** Características del proceso de control.

- **Oportuno:** Efectuarse a tiempo y diseñarse de acuerdo a las necesidades de la organización.
- **Estructurado:** Sigue una estructura orgánica que permite ubicar a las actividades de control dentro de la estructura de la organización. Diseña, jerarquiza y divide los componentes del proceso de control para cada una de las funciones o actividades de la empresa.
- **Estratégico:** Permite asegurar la toma de decisiones más adecuada frente a cada situación que se presente.
- **De bajo costo:** Su implementación no requiere crear una nueva estructura organizacional sobre la ya existente, sino más bien un empoderamiento de los objetivos que se pretende lograr.

Además:

- Muestra las situaciones y tendencias de las actividades de la organización, revelando aquellas relaciones significativas que afectan o pueden afectar a la empresa en un determinado momento.

- Acentúa el control por excepción, enfocando su atención en las desviaciones.

Dentro de la institución educativa el Departamento de Consejería Estudiantil (antes llamado DOBE, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil) es el órgano de control llamado a apoyar el proceso de formación que realizan los docentes en el colegio.

En esta dependencia, compuesta por psicólogos clínicos, educativos y psicopedagogos, se analiza la psiquis de las personas; se observa y realiza una radiografía del estudiante, y en función de este diagnóstico el equipo profesional planifica las acciones a seguir, pero cuando no se obtiene respuesta de los padres de familia, el proceso se detiene, no sin antes agotar hasta el último esfuerzo que sea necesario realizar.

Sino existe retroalimentación entonces no podemos colaborar en la solución de los conflictos que, muchas veces, el estudiante trae desde su hogar. Como educadora, con estudios en psicología educativa, me he formado para conocer al estudiante en su desarrollo y determinar su carácter, este conocimiento me ha

permitido dirigir al colegio por muchos años, estoy consciente que el control que se ejerce sobre el estudiante ya no es el mismo que se aplicaba hace muchos años; ni siquiera los padres de familia reaccionan de la misma forma.

Los tiempos han cambiado y con ello también los procesos internos que se deben implementar para que la institución y los padres de familia marchen como un tranvía, que va sosteniendo sobre él al estudiante, avanzando paralelamente, a medida que los rieles estén alineados armónicamente. Cuando esta armonía se rompe, el tranvía no avanza. Esto sucede cuando no existe comunicación entre la institución y los padres de familia, cuando el compromiso es nulo o casi nulo.







## CheckPoint

### ¿Cómo estamos?

			
Considero que los equipos de trabajo se encuentran correctamente estructurados.			
Las disposiciones de la gerencia llegan correctamente a los mandos medios y de estos se distribuyen en toda la organización.			
Los clientes son correctamente atendidos en sus requerimientos.			
Se realiza una evaluación permanente de la satisfacción del cliente.			
El trabajo que realiza el personal se encuentra en concordancia con los objetivos institucionales.			
Las directrices son claras y comprensibles para todo nivel.			
Los departamentos se encuentran correctamente estructurados.			
Las disposiciones consideran la consecución de la misión y visión institucionales.			
Se consideran factores como disponibilidad de recursos y área física, para crear departamentos.			

			
Los departamentos se encuentran supervisados adecuadamente.			
Existe un organigrama que muestre las relaciones y correlaciones de los distintos departamentos.			
Las funciones delegadas se cumplen exitosamente en su mayoría.			
Se le dota al delegado de autonomía y recursos para cumplir a satisfacción con la tarea que se le encomienda.			
Confío en las decisiones que toman los delegados.			
Como gerente, comparto el éxito o el fracaso de una delegación, sin evasiones.			
La persona a quien le delego funciones se muestra dudosa en aceptar la responsabilidad.			
Apoyo al delegado mientras ejecuta su delegación, buscando que la cumpla exitosamente.			
Considero que, un correcto control, se realiza a través de la intimidación del subordinado.			
El proceso de control aporta a la calidad del servicio que brinda la empresa.			

# 9.

## La comunicación y la información

COPIA DIGITAL

La comunicación es la verdadera tarea del Liderazgo.

Nitin Nohria

El hombre es un ser que se comunica, que se expresa, está en su genética el deseo de dar a conocer su pensamiento. A través de la historia, los medios para alcanzar este objetivo han sido tan diversos como la forma utilizada para comunicarse en sí mismo.

Desde las pinturas rupestres hasta los sistemas de transmisión de datos a través de los teléfonos celulares, el ser humano ha transitado por un largo camino en pos de mejorar la forma en que se comunica y asimila la información que recibe. El resultado de este proceso, ha hecho del hombre moderno, un ser que interactúa con otros a través, ya no de prehistóricos dibujos o jeroglíficos indescifrables, sino que lo hace desde sus dispositivos móviles, la Internet, la televisión satelital, el correo electrónico, los e-books, los chats, los mensajes instantáneos, las redes sociales; no pudiendo autodefinirse como un ser aislado, o un mítico ermitaño, porque ahora, más que en otras épocas, necesita de sus pares para lograr un desarrollo glocal.

El ser humano, y por ende la civilización, se ha visto transformada, abocada a un mundo globalizado, facilitado por los canales de comunicación, los cuales



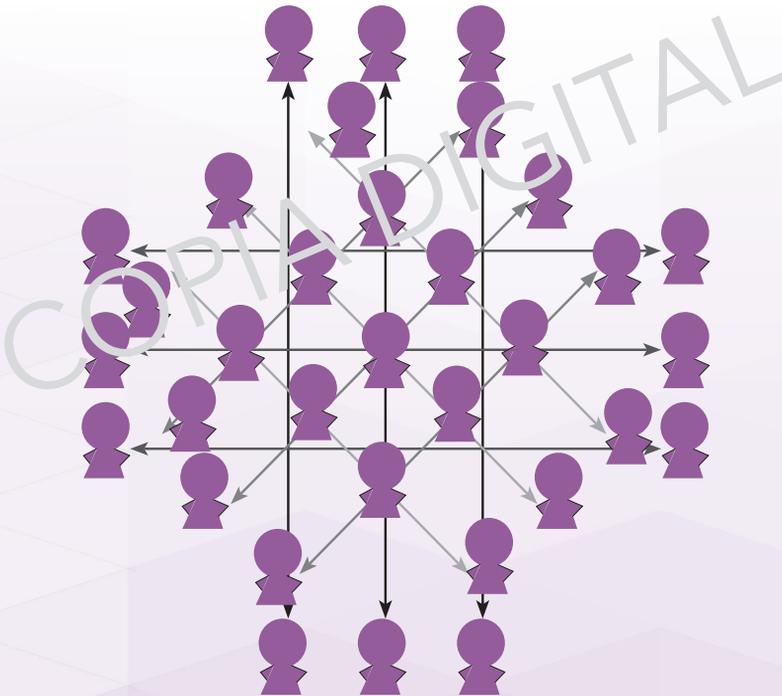
posibilitan a las naciones hermanarse a través de compartir las experiencias de sus habitantes. Ninguna persona que habita en entornos *civilizados* es ajena al auge de la comunicación y de sus múltiples herramientas y enlaces.

La información rompe fronteras y traspasa la línea del tiempo, lo que hoy es considerado como una verdad, en pocos segundos puede ser que no lo sea más. Entonces debemos preguntarnos: ¿Es la empresa ajena a este torbellino de información que se genera y que se transmite las veinticuatro horas al día, sin descanso y sin pausa?

La información que se genera en las instituciones, de cualquier naturaleza que sea, así como los medios de comunicación para transmitirla, no son inmunes a esta influencia.

Es más, la información bien estructurada y organizada permitirá a la empresa desarrollar sus funciones de manera más ágil, lo contrario conllevaría a altos costos (económicos, pérdidas de tiempo, entre otros) derivados de solucionar errores que un sistema de comunicación eficiente prevendría.

El gerente sabe, que la fluidez de la comunicación en el interior de la empresa, es la responsable en mayor o menor grado del éxito de la misma, por lo tanto dará apertura a que el diálogo y los procesos internos puedan desarrollarse en todas direcciones, tanto vertical, como horizontal, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y en forma diagonal. (ver Figura 12).



■ **Figura 12.** Esquema ideal de comunicación.



La función de la comunicación institucional se enfoca también hacia el exterior, hacia los clientes, la sociedad y el gobierno, haciendo partícipe a la organización de las fluctuaciones del mercado, las leyes y regulaciones, el entorno donde se desenvuelve, donde cada acción que se verifique externamente, puede repercutir en el interior de la empresa.

La institución educativa, parece ser la más permeable a este tipo de influencias, puesto que interactúa directamente con un amplio segmento de la sociedad: estudiantes, padres de familia, docentes y la comunidad educativa en general; a la vez que está regulada por entes gubernamentales que exigen una constante actualización, lo que la mantiene a la expectativa de los cambios en el comportamiento de los individuos dentro de la sociedad, así como de las disposiciones que emanan del Estado.

Para que esta corriente de dos vías (emisión y recepción de información) se mantenga constante dentro de estándares que puedan ser manejados y medidos, se necesita de una regulación interna soportada en el conocimiento del funcionamiento de la institución, el

mismo que se logra a través del estudio de la organización y de la experiencia.

A cada segmento de información es preciso darle un valor para que pueda ser medido, y un canal de comunicación para que se transmita con mínimos errores. Lo ideal sería establecer una línea de comunicación entre los clientes internos y los externos, utilizando fuentes de información y medios para expresar nuestros múltiples y variados pensamientos. Para este estudio podríamos decir que son dos principales: fuentes internas y fuentes externas.

Las fuentes internas se constituyen en una información de primera mano, dada por quienes forman parte de la institución (clientes internos); mientras que las fuentes externas, organizadas y compiladas por terceras personas, será toda aquella información que provenga de fuera de la institución (clientes externos).

La veracidad de la información que se genere internamente, dependerá en gran medida de los mecanismos que se implementen para canalizarla. Si no contamos con una estructura comunicativa lo suficientemente clara para todos dentro de la institución,



difícilmente la información que provenga de una fuente interna podrá ser validada y comprobada, no pasando de ser calificada como simples rumores.

En tanto que la información que provenga de fuentes externas, deberá ser suficientemente contrastada para evitar equivocaciones que puedan afectar a la organización.

En el caso de la institución educativa, se debe establecer una línea de comunicación para los docentes, estudiantes, padres de familia, empleados (clientes internos) y las autoridades de control (clientes externos).

Por ejemplo, con los docentes se pueden agendar reuniones periódicas para evaluar los avances de sus actividades en el aula; conocer el grado de participación de los estudiantes durante las clases; medir el nivel de ausentismo, al tiempo que se buscan las causas y las posibles soluciones para resolver este problema; capacitarlos en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), tanto para aplicarlas en el aula de clases como fuera de ellas, por medio de softwares educativos; fomentar los valores y la erradicación del *bulling*; asignar comisiones para llevar

a cabo actividades inter e intra curriculares; proponer mejoras para los planes de estudio, entre otros.

En el Centro Educativo Miraflores, elaboramos un calendario de actividades anuales. Dentro del calendario, que incluye también el horario de clases, se destina un día específico, de cada semana, para la participación de los padres de familia, al que denominamos *Atención a Padres*. Todas las entidades educativas lo tienen, o deberían tenerlo. En este espacio se cita a los padres, cuando existe una necesidad puntual o se les deja en libertad de usar ese tiempo para acudir a la institución, si así lo requieren. A los padres de familia se les informa, oportunamente, de esta disposición.

El espacio es usado también por el tutor, el profesor guía o el psicólogo, quienes pueden convocar a los padres de familia para dialogar con ellos y darles a conocer los problemas que podrían tener sus representados, con el objeto de buscarles una solución en conjunto.

Cuando ofertamos el servicio educativo nos comprometemos a caminar paralelo a lo que es el hogar. Paralelos porque se debe tener una igualdad. A la vez que respetamos y tratamos de ayudar y fortalecer el



crecimiento del estudiante, porque si el padre de familia confía en nuestra institución, lo hace porque está seguro de que su hijo está aprendiendo y, al mismo tiempo, respetamos su forma de educar en el hogar.

Es importante señalar que la institución educativa debe convertirse en el socio estratégico de los padres o tutores, fortaleciendo aquellas áreas que tal vez se descuidan en el hogar, debido a factores que son inherentes a la vida familiar de cada estudiante. Esto se logra con la constante comunicación, por lo cual le ponemos mucho énfasis a este punto, canalizándola y tratando de que no se rompa esta conexión institución-padre de familia, pilar importante en la formación integral del estudiante.



**10.**

## **La toma de decisiones**

COPIA DIGITAL

**Un hombre con una nueva idea es un loco  
hasta que ésta triunfa.**

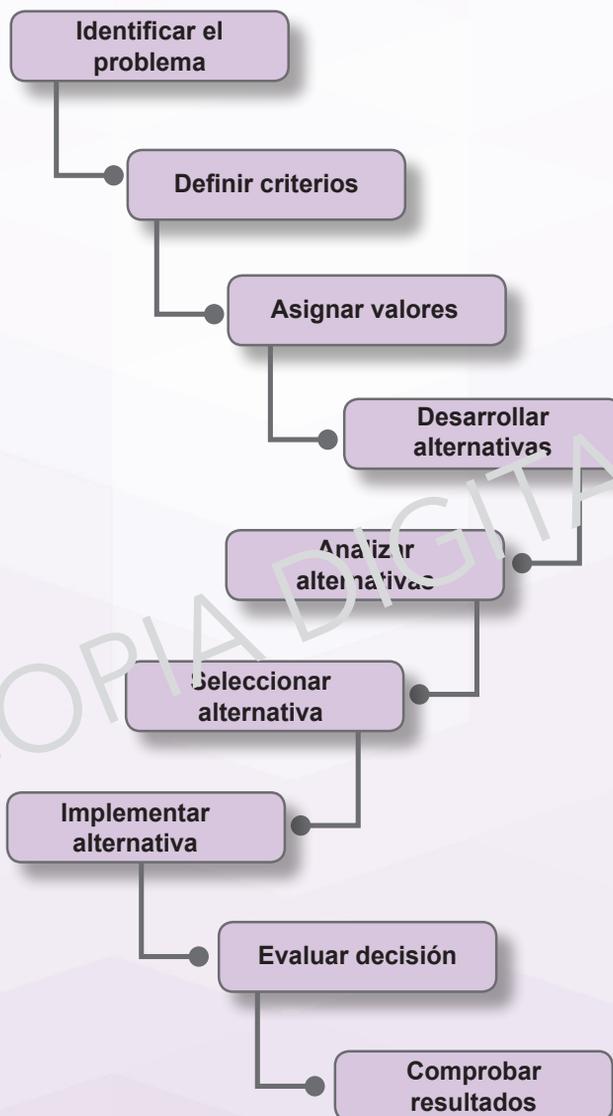
Mark Twain



La toma de decisiones, es otro factor importante dentro del proceso gerencial y de liderazgo y es considerado como la elección de un camino a seguir entre varias alternativas propuestas. La necesidad para dar respuesta a diferentes situaciones se pueden presentar en cualquier ámbito de la vida: laboral, familiar, emocional, empresarial, etc.

Las decisiones empresariales, usualmente, se toman para procesos rutinarios o para directrices que afectan a la organización en su totalidad. Las primeras las suelen tomar los gerentes de mandos medios mientras que la segunda es decidida por la alta gerencia. Sin embargo, todos los miembros de una institución toman decisiones a diario que en mayor o en menor grado afectan el desempeño organizacional.

Para Robbinns & Coulter (2010), el proceso de la toma de decisiones (Figura 13) comprende nueve elementos: identificar el problema (discrepancia entre la situación actual y la deseada), identificar los criterios de decisión (qué es pertinente para tomar una decisión), asignar peso a los criterios (asignarles valor para poder compararlos), desarrollar las alternativas (prepara una



■ **Figura 13.** Proceso de toma de decisiones.



lista de las alternativas que podrían resolver el problema), analizar las alternativas (evaluarlas de acuerdo a los criterios establecidos), seleccionar una alternativa (escoger una alternativa entre todas las consideradas), implementar la alternativa (poner en marcha la decisión) y evaluar la eficacia de la decisión (evaluar el resultado y comprobar si se resolvió el problema) (pp. 121-124).

Una correcta toma de decisiones debe basarse en una estructura ideal de comunicación a nivel interno y externo. En la institución educativa podría verificarse como se muestra a continuación:

1. ***Creación de la necesidad de comunicarse.*** El docente detecta un problema al interior de la institución.
2. ***Formalización de la comunicación.*** El docente comunica a un superior (inspector, jefe de área, vicerrector) de la existencia del problema. Este paso debe ser realizado por escrito, y sustentado suficientemente para que no quede ninguna duda de que el problema existe y de la necesidad de resolverlo.



3. ***Diseño de soluciones.*** El superior ya informado, consulta el reglamento interno de la institución (porque debe existir uno) las alternativas de solución al problema existente. Si no se encuentra contemplada ninguna disposición para zanjar el problema, se debe recurrir a la experiencia en el manejo de situaciones similares, presentadas anteriormente.
4. ***Implementación de la solución.*** Una vez escogida la solución más efectiva para el problema detectado, se la aplica para luego proceder a la verificación del resultado.
5. ***Verificación del resultado.*** En este paso es recomendable delegar a una persona ajena al problema para que realice una verificación objetiva del resultado obtenido con la aplicación de la solución elegida. Al final de esta actividad, se debe reportar por escrito lo actuado.
6. ***Retroalimentación.*** En este punto, se solicita al docente que reportó inicialmente el caso, que realice un informe acerca de la experiencia que se derivó del mismo, desde el momento en que se

detectó el problema hasta cuando se lo resolvió, indicándole que incluya el nivel de satisfacción (en una escala del 1, para menor, y 10, para mayor) que obtuvo al final del proceso.

En el diagrama de flujo, que se presenta en la Figura 14, se integra la comunicación a la toma de decisiones y, a través del diagrama, podremos comprobar si el sistema de comunicación funciona o no en la práctica y si la decisión tomada respecto al problema fue la más adecuada.

COPIA DIGITAL



■ **Figura 14.** Ejemplo de un proceso integral de comunicación y toma de decisiones en una institución educativa.



## CheckPoint

### ¿Cómo tomamos las decisiones en la empresa?

			
Para la toma de decisiones considero la misión y visión institucionales.			
Las decisiones se toman luego de considerar minuciosamente el problema, en especial si afectara a toda la organización.			
Los planes y programas se elaboran buscando el crecimiento de la empresa.			
El trabajo se desarrolla en función de resultados.			





**11.**

## **Clima y cultura organizacional**

COPIA DIGITAL

La vida es muy peligrosa. No por las personas que hacen el mal, sino por las que se sientan a ver lo que pasa.

Albert Einstein

Organizar significa crear una estructura sólida para que a través de ella, se puedan conseguir los objetivos trazados por la gerencia en un marco de eficacia. Pero muchas veces esta organización puede incurrir en errores que interfieren con la consecución de sus fines. Para Koontz & Weihrich (1990), los más comunes son: Incapacidad para planear adecuadamente, incapacidad de clarificar relaciones, incapacidad de delegar autoridad, incapacidad de equilibrar la delegación, confusión de líneas de autoridad con líneas de información, otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad, dar responsabilidad a los que no tienen autoridad, aplicación negligente del staff, mal uso de la autoridad funcional, subordinación múltiple, idea errónea sobre la función de los departamentos de servicio y el exceso o falta de organización.” (pp. 303-308).

Sin embargo todos y cada uno de ellos se pueden superar al crear un clima organizacional participativo e incluyente, donde la autoridad se encuentre descentralizada, las decisiones se tomen en consenso; se fijen expresamente las funciones de cada



uno de los miembros, exista un enfoque a resultados, la comunicación fluya en todas direcciones, se capacite constantemente al personal y sobre todo, en el que la gerencia planifique para alcanzar objetivos, que se conviertan en el faro que guíe a la organización, aplicando los principios administrativos que más se adapten a ésta, en base a sus necesidades y operaciones.

La cultura organizacional, por su parte, se crea tanto dentro como fuera de la empresa, le da a la institución, por sobre todo, un reconocimiento externo, que se basa en los valores, tradiciones y principios con los que cada gerente imprime su sello personal a la clase de administración que ejerce.

En la actualidad las instituciones educativas pasan por un periodo de cambio que no habían experimentado en décadas anteriores. Estos cambios son el resultado de la nueva estructura familiar y social en la cual nos desenvolvemos, y en la que muchas veces nos encontramos en situaciones, en las cuales los padres de familia están desentendidos completamente de la formación escolar de sus hijos, y aunque se los cite al colegio, no acuden. Las medidas que se podían tomar

anteriormente para obligarles a acudir a las citas, ya no se pueden aplicar.

El estudiante acaba por ser el reflejo del comportamiento del adulto en casa y la disciplina empieza a perderse, lo cual se ahonda por la imposibilidad de aplicar sanciones.

El deterioro social circundante, donde la institución educativa debe realizar sus actividades, no contribuye a crear un clima organizacional ideal; sin embargo, la experiencia me ha enseñado que si construyo bases sólidas en mi organización, esta podrá hacer frente a los avatares que ocurren en el exterior y mantendrá su prestigio ante la sociedad, que es uno de los pilares en los que debe basarse una organización prestadora de servicios educativos.

# 12.

## La capacitación

COPIA DIGITAL

Cuando te comprometes profundamente con lo que estás haciendo, cuando no te cansas de buscar la dulce satisfacción de tu vida y de tu trabajo, estás haciendo aquello para lo que naciste.

Gary Zukav

En los años que llevo al frente de la dirección de mi empresa, he visto surgir muchos talentos, así como he sido testigo de la forma en como otros, a pesar de tener mucho potencial, recursos y apoyo, no han podido erigirse como piezas clave de la institución, más bien se han asentado en un área de *confort* y no han podido avanzar más allá de lo que su puesto de trabajo (o su iniciativa) les permitiría.

Lograr que el trabajador se vuelva un apasionado de su trabajo no es tarea fácil.

La experiencia me ha enseñado que sin pasión no hay éxito, que aunque el trabajador tenga a su disposición las herramientas necesarias, suficientes y a tiempo, no podrá destacarse sino le pone corazón a lo que hace.

Entonces cabe preguntarnos:

¿Qué motiva al personal de una empresa?

¿Queda espacio para la capacitación y el aprendizaje en este tiempo en el que se han visto arrinconados por la idea de cumplir con los plazos impuestos a las tareas por realizar?

¿Cuál es el sentido que las personas dentro de una organización le dan al acto de superarse?

Con *sentido* me refiero a la arista de esta palabra que expone a la forma en que las personas entienden o valoran las cosas o acciones a su alrededor. En el caso de la empresa se verá reflejado en el empoderamiento que cada sujeto hace de su función o actividad, la forma en que la desarrolla y las metas que alcancen, será el resultado de la gestión de la gerencia a todo nivel.

En este contexto, crear un horizonte que oriente al talento humano de una empresa a reavivar el deseo de superación, a través de la capacitación continua, es también tarea de la gerencia.

La mejor manera de mantener al trabajador interesado en lo que hace es capacitándolo, mostrándole nuevas formas de llegar a los mismos resultados, pero innovando.

El ser humano es un individuo de gran creatividad y adaptación a su ambiente. Cuando se logra desarrollar lo primero, se consigue un trabajador que siempre estará contento, que aportará a la construcción de la

organización y que será un apoyo fundamental en la consecución de los objetivos institucionales; si logramos lo segundo, podremos obtener un trabajador cumplidor con su tarea o con cuanto se le encomiende; tal vez un poco menos apasionado que el primero, que ayudará, dentro de sus posibilidades al crecimiento de la organización, pero que no se convertirá en un elemento clave.

Es tan importante la capacitación, porque a través de ella puedo corregir las carencias y debilidades de mis colaboradores, en cuanto a su desempeño; así como, me permite observar las fortalezas que poseen, entonces tomo lo positivo y transformo esa carencia en una meta real y de corto plazo, que el docente pueda superar. Esto lo logro a través de los talleres. En algunos casos están direccionados para ciertos colaboradores específicamente, pero nunca se los hago notar.

El resultado al término de estos seminarios, es que ellos mismos se dan cuenta de la ayuda que la institución les ha brindado, con frases como “esto es lo que me hacía falta”, “esto lo desconocía”, “no sabía por qué no obtenía estos resultados”, etc., entonces terminan



agradecidos por esta gestión y lo que es mucho mejor, más comprometidos con la institución.

Todo esto es liderazgo.

Liderazgo es salir con la bandera adelante y saber que todos van empujando. El líder va siempre al frente; pero, ¿por qué no podemos poner a los colaboradores en esa posición? Si el líder se pusiera detrás, le sería difícil empujar al pelotón, ¿cierto?, por esto va liderando, pero lo hace con ideas, con argumentos, con innovación, transmitiendo un claro mensaje “Nadie me detiene”, pero al mismo tiempo, cual moderno grito de guerra, dice: “Vamos, vamos, avancemos, avancemos”.

La pasión unida a la inteligencia de cada individuo potenciará su accionar, haciendo que trabaje con alegría, sea entusiasta, dándole al mismo tiempo un horizonte y un sentido a su trabajo.

El individuo que es reconocido por su desempeño hará del gusto por su trabajo un hábito diario, una vocación. Eso espero y fomento en quienes trabajan en mi organización. Busco crear el mejor escenario para que mis colaboradores pongan en práctica esa vocación

de servicio, inculcando en cada uno de ellos el placer por ser mejores. Y esto se logra poniendo al trabajo como una misión de vida hacia los demás y a la capacitación continua como la herramienta para lograrlo.

Como bien dice Luis Ramírez (2004) “el efecto de las acciones de algunos de nosotros pueden sentirse de manera más evidente que el de las acciones de otros, pero todos, de una manera u otra, transformamos positivamente nuestra propia realidad, cuando hacemos bien nuestro trabajo.” (p. 115).

El estandarte de un líder debe estar confeccionado de prestigio, tiempo, trabajo, superación, compromiso, evolución, innovación, todo un conjunto de sentimientos y actitudes en donde el primer elemento debe ser *el querer hacer las cosas*, el amor hacia la profesión.

Yo vivo enamorada de mi carrera y siempre le pido a Dios que cuando me retire sea cuando verdaderamente ya no pueda liderar, pero mientras tenga fuerzas y energía, y la simpatía y el respeto de mis colaboradores, por sobre todas las cosas, seguiré en este camino de compromiso y vocación.



Esta idea, esta forma de vida, trato de transmitirla a quienes me rodean para que sea una semilla que germine en su espíritu y les permita crecer y superarse.

En definitiva, ¿qué es un líder? sino la suma del trabajo de sus colaboradores y el resultado de sus acciones.

COPIA DIGITAL



## CheckPoint

### ¿Cómo funcionamos?

			
Mis colaboradores son capacitados regularmente.			
Al interior de mi empresa somos participativos e incluyentes.			
Las actividades se planifican adecuadamente.			
La línea de mando está correctamente estructurada.			
Se han eliminado los cuellos de botella.			
Las decisiones más importantes se toman en consenso.			
Mi empresa tiene prestigio ante la comunidad.			
Cada miembro de mi empresa conoce claramente su función.			
Mi empresa cuenta con un manual de funciones.			
Mi empresa cuenta con un manual de procesos.			
Mi empresa cuenta con un plan anual de capacitación.			





## referencias

- Ander, E. (1993). *La planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Recuperado de <http://goo.gl/osdG1>
- Baltonado, V. y Badilla, A. (diciembre de 2009). Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. *Revista electrónica@ Educare*, 13(2), 147-158. Recuperado de <http://goo.gl/Ad01A0>
- Castillo, J. (2012). Responsabilidad de un gerente educativo. *Novum*, 2(2), 183-190. Recuperado de <http://goo.gl/Qp8gvW>
- Collins, J. (2006). *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't.* [Empresas que sobresalen. Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no]. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S. A.
- Covey, S. (n. d.). *El liderazgo centrado en principios*. Recuperado de <http://goo.gl/wtt9JZ>
- Crosby, P. (1989). *The eternally successful organization.* [La organización permanentemente exitosa]. Bogotá: McGraw-Hill.
- Escalera, I. (2014). *Las instituciones educativas y su cultura*. Recuperado de <https://goo.gl/x2Yckm>
- Fernández, S. y Rosales, M. (noviembre, 2014). *Administración educativa: la planificación*

*estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación* [Artículo 1582]. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://goo.gl/bazYbm>

Flores, F. (1991). *Nuevos principios para un mundo empresarial en cambio* [Conferencia]. Recuperado de <http://goo.gl/qVtEgB>

Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1). Recuperado de <http://goo.gl/6O0pcC>

Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Hernando, M. (2007). *Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar del Plata*. Recuperado de <http://goo.gl/T54LdJ>

Koontz, H. y Weihrich, H. (1990). *Administración. Una Perspectiva Global*. Recuperado de <https://goo.gl/D6RhS1>

Méndez, E. [Evaristo] (septiembre-diciembre, 2012). Gerencia de las organizaciones educativas. *Negotium*, 8(23), 202-226. Recuperado de <http://goo.gl/paGTvQ>

Méndez, N. [Norma] (n.d.). La importancia de la planificación en la administración educativa. Recuperado de <http://goo.gl/dDLnNy>

- Montero, V. (n.d.). *Aspectos de la planificación en la administración educativa*. Recuperado de <http://goo.gl/AAWQMw>
- Ojeda, M. (enero-junio, 2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPU-e. Revista de investigación educativa*, 16, 120-129. Recuperado de <http://goo.gl/9YUFCZ>
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8ª ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Poriet, Y. (julio-diciembre de 2010). Perspectiva tecnológica en la gerencia educativa. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(6). Recuperado de <http://goo.gl/Mfe8AA>
- Ramírez, C. [César] (2004). Planeación Administrativa. *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. (39-66). Recuperado de <https://goo.gl/VorY3f>
- Ramírez, L. [Luis] (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y Educadores*, 7. Recuperado de <http://goo.gl/0JaPje>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México, D.F.: Pearson Educación de México.
- Rodríguez, R. (2011). La gerencia educativa en un escenario creativo. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 1(4), 48-60. Recuperado de <http://goo.gl/iPvKoV>
- Sanabria, M. (julio-diciembre, 2007). De los conceptos

de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Revista Univesidad & Empresa*, 9(13), 155-194.

Senlle, A., & Gutiérrez, N. (2004). *Calidad en los servicios educativos*. Barcelona: Díaz de Santos.

COPIA DIGITAL



## glosario

***Brainstorming:*** Es una técnica de trabajo que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. También se lo conoce como lluvia de ideas o tormenta de ideas.

***Bullying:*** Conducta agresiva, intencionada y perjudicial, que se manifiesta entre escolares.

***Staff:*** Personal que forma parte de una organización.

***Stakeholders:*** Usuarios, proveedores, accionistas, propietarios de una organización, sin los cuales no sería posible su existencia.

COPIA DIGITAL

**Acerca de los evaluadores:*****Dra. Cinthya Game Varas***

Máster en Educación Superior (Universidad Casa Grande, 2012)  
Máster en Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación (IUP, Madrid, 2005).  
Doctorado en Investigación Socio-Educativa (ESPE, 2002).  
Licenciada en Ciencias de la Educación (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 1997).  
Asesora del Vicerrectorado Académico de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG).  
Investigadora para el Sistema de Investigación y desarrollo de la UCSG.  
Docente de la materia de Investigación de las Maestrías de Educación Superior, Gerencia de Salud y Administración de Empresas.  
Asesora de Desarrollo Institucional de Fundación Ecuador.  
Coordinadora Pedagógica de los textos y editora literaria del proyecto Aprendamos.  
Vicepresidenta y fundadora de la organización Descubriendo America Latina, DAL 2010.  
Miembro del Directorio, Vocal Principal, de la Fundación Asesores para el Desarrollo Social (ADES).  
Consultora y Asesora Pedagógica en Tecnologías de la Evaluación desde 2011.  
En el sector público ha participado como evaluadora externa del CEAACES, en la evaluación de las universidades del Ecuador (abril-mayo, 2013); consultora externa de la Senescyt para la construcción del proceso de evaluación al SNNA (abril-julio, 2012) y facilitadora Máster del modelo SNNA en el tema de herramientas digitales (2012); consultora externa del Ministerio de Educación para el diseño de los programas de educación inicial, dirigido a docentes del magisterio fiscal (julio, 2014); consultora para elaborar los indicadores de impacto social para la Dirección de Acción Social de la M. I. Municipalidad de Guayaquil (julio-octubre, 2014).

*Ph.D. Enrique Ramos Reséndiz*

Ph.D. en Educación Superior y Asuntos Estudiantiles (Universidad de Arizona, 2003).

Magíster en Administración (Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, 1988).

Ingeniero en Sistemas Electrónicos (Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, 1984).

Director Nacional de Asuntos Estudiantiles (Tecnológico de Monterrey, 2008-2014).

Director de Programas Internacionales (Tecnológico de Monterrey, 2008-2013).

Director de Asuntos Estudiantiles (Tecnológico de Monterrey, Zona Occidente, 1991-1999 y 2003-2008).

Director de Asuntos Estudiantiles (Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, 1991-1999 y 2003-2008).

Profesor de la la Escuela de Graduados en Educación, Universidad Virtual Tecnológico de Monterrey.

Profesor del Programa de Graduados en Administración, Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara.

Profesor del Departamento de Ciencias Administrativas, Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara.

Profesor del Departamento de Matemáticas, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey.

Miembro del Consejo de Administración de la Asociación Nacional de Asuntos Estudiantiles de Estados Unidos (NASPA) desde el 2013.

Miembro del Consejo Consultivo Internacional de NASPA, desde el 2013.

Conferencista en temas de Liderazgo; Negociación y manejo de conflictos; Introducción a la Administración Estratégica; Teoría sobre el desarrollo del estudiante; Student and faculty engagement; Evaluación de competencias éticas y ciudadanas; y Habilidades directivas.

Representante de México en la Primera y Segunda Cumbre Mundial de Asuntos Estudiantiles en Washington (2012) y Roma (2014), respectivamente.



## Susana Hinojosa de Aguilar

Profesora de Segunda Enseñanza, Licenciada en Lengua y Literatura (Universidad de Guayaquil).

Doctora en Ciencias de la Educación, Magíster en Ciencias de la Educación con mención en Investigación Educativa, (Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil).

Magíster en Asesoría Pedagógica Familiar, (Centro Universitario Villanueva de la Universidad Complutense de España).

Candidata a Doctora en Educación (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima).

Maestra del Año (H. Congreso Nacional, 2002; y Federación de Establecimientos Particulares de Educación Laica, 2007). Docente del Año (Movimiento Cultural de Educadores “Monseñor Leónidas Plaza Proaño”, 2012).

Rectora del Centro Educativo Miraflores de Guayaquil.

Docente de la Carrera de Comercio Exterior de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

Promotora Institucional y Directora del Departamento de Formación de Grado y Posgrado de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

Conferencista invitada en Brasil, Cuba y México. Autora de artículos y libros sobre educación, gerencia educativa y liderazgo.

En julio de 2015, incursiona en temas de política exterior, con la presentación de su libro, La política exterior del Ecuador, en Belo Horizonte, Brasil, en el marco del 5to. Encuentro de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales.

El libro expone ideas claras sobre cómo llevar a cabo la administración educativa, la misma que es argumentada a través de conceptos básicos de la administración. La estructura del proceso de administración y liderazgo, que se desarrolla en cada uno de los capítulos, a través de la experiencia propia y la relación con la línea base de la administración, permite al lector apropiarse de herramientas básicas en su rol de líder de instituciones educativas.

El talento humano, como base del liderazgo, se expone en los ejemplos citados por la autora, quien da relevancia al actuar humano y los valores de compromiso y responsabilidad asignados, pues habla de desempeños auténticos de los miembros de una comunidad educativa.

Además, hace referencia a las herramientas necesarias y suficientes, que la administración educativa debe darle sentido, tanto en su aplicación, como en la utilización de los resultados obtenidos, productos de un liderazgo con enfoque educativo.

ISBN: 978-9978-11-023-2



9 789978 110232