



*El Directivo ideal de las organizaciones educativas: comunicativo, cercano y colaborativo*

*The ideal manager of educational organizations: communicative, close and collaborative*

*O gestor ideal de organizações educacionais: comunicativo, próximo e colaborativo*

Sonia María Farías-Mera <sup>I</sup>  
[sonniafrom@hotmail.com](mailto:sonniafrom@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-5519-7571>

**Correspondencia:** [sonniafrom@hotmail.com](mailto:sonniafrom@hotmail.com)

Ciencias de la educación  
Artículos de revisión

**\*Recibido:** 29 fr febrero de 2018 **\*Aceptado:** 29 de marzo de 2018 **\* Publicado:** 29 de abril de 2018

- I. Magister en Gerencia Educativa, Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Profesora Parvularia, Instituto Superior Tecnológico Japón, Quito, Ecuador.

## Resumen

El objetivo de este ensayo es analizar las cualidades del director ideal en las organizaciones educativas. Para alcanzar este objetivo se realizó una consulta sobre trabajos de investigación, artículos referentes a la temática, encontrándose que, para el cuerpo de docentes, es importante contar con un Director que reúna características que lo hagan ser ideal; es decir, tener una serie de cualidades específicas, contribuyendo con su labor para hacer que el equipo: personal docente, estudiantes, administrativos, padres y representantes estén profundamente comprometidos y con las herramientas necesarias para conducir los cambios ineludibles para que se logre una educación de calidad. Se concluye que el Director Ideal debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo: escuchar, comunicar, mejorar las relaciones con los subordinados, aconsejar, resolver problemas y tomar decisiones en forma participativa.

**Palabras clave:** Director ideal; empatía; comunicación.

## Abstract

The objective of this essay is to analyze the qualities of the ideal director in educational organizations. To achieve this objective, a consultation was carried out on research papers, articles related to the subject, finding that, for the teaching staff, it is important to have a Director who meets characteristics that make him ideal; that is, having a series of specific qualities, contributing with their work to make the team: teaching staff, students, administrators, parents and representatives are deeply committed and with the necessary tools to lead the unavoidable changes so that an education of quality. It is concluded that the Ideal Director must be able to do many things at the same time: listen, communicate, improve relationships with subordinates, advise, solve problems and make decisions in a participatory way.

**Keywords:** Ideal Director; empathy; communication.

## Resumo

O objetivo deste ensaio é analisar as qualidades do diretor ideal em organizações educacionais. Para atingir este objetivo, foi realizada uma consulta a artigos de investigação, artigos relacionados com a temática, constatando que, para o corpo docente, é importante ter um Diretor que reúna as características que o tornam ideal; ou seja, possuir uma série de qualidades específicas,

contribuindo com o seu trabalho para formar a equipe: docentes, alunos, administradores, pais e representantes estão profundamente comprometidos e com as ferramentas necessárias para liderar as mudanças inevitáveis para uma educação de qualidade. Conclui-se que o Diretor Ideal deve ser capaz de fazer muitas coisas ao mesmo tempo: ouvir, comunicar, melhorar o relacionamento com os subordinados, aconselhar, resolver problemas e tomar decisões de forma participativa.

**Palavras-chave:** Ideal Director; empatia; comunicação.

## **Introducción**

En las organizaciones educativas, la gerencia es la encargada de preparar el terreno para garantizar las condiciones ideales que permitan ofrecer una educación de calidad, el bienestar de todos los que hacen vida en la misma, debido a que estos elementos inciden en el desempeño de los integrantes de la organización y por ende en el logro de la misión institucional. Generalmente se considera que son los Directores los líderes dentro de las organizaciones, en este caso una organización educativa, quienes con sus acciones facilitan, impulsan, promueven los cambios necesarios que llevan al éxito a las organizaciones.

Son los Directores quienes deben fijar las metas y establecer expectativas diseñando planes de trabajo que les permitan alcanzar los objetivos teniendo clara las condiciones que puedan impedir o permitir el éxito de las mismas; es decir que es una actitud propia de los Directores orientar a las personas que lo acompañan en el proceso de transformación, en la búsqueda de la realización personal y profesional. Es entonces característico de un Director, el demostrar que son personas altamente calificadas, con actitudes intelectuales, personales y laborales, es decir, una persona hacedora de soluciones coyunturales en conjunto, orientadora en los procesos importantes de la vida institucional, con las exigencias y expectativas en los cambios y transformaciones a fin de lograr el éxito de la institución.

En otras palabras, las transformaciones que se generan en el campo del contexto educativo, exigen que los Directores se conviertan en líderes de cambio, gestionando los procesos vitales dentro de las instituciones educativas, motivando a sus colaboradores para que realicen modificaciones, asumiendo un compromiso renovador de con la institución.

De allí, que los actuales enfoques en gerencia proponen la necesidad que los Directores como principal figura gerencial, se comporten como líderes innatos pongan en práctica nuevos estilos de

liderazgo , lo cual exige que en todo momento analice su entorno, tenga como meta motivar y apoyar tanto al resto de su equipo como a los estudiantes y representantes, realizar acciones que permitan a la institución educativa sobrevivir, crecer , innovar, alcanzar la transformación, contribuyendo en todo momento al alcance de las metas, misión y visión de la institución. Por ello, la función del Director reviste relevancia en el campo educativo, pues existe una creciente necesidad de personas transformadoras, con cualidades indispensables referidas a la comunicación, que guíen y orienten las instituciones educativas hacia el manejo adecuado de los recursos humanos y materiales necesarios para la garantía de la calidad educativa y el buen funcionamiento de la organización, por tanto habrán de ser además cercanos y colaborativos.

Las afirmaciones anteriores, señalan lo necesario que es para el cuerpo de docentes, el contar con un Director que reúna características que lo hagan ser ideal ; es decir, tener una serie de cualidades específicas, contribuyendo con su labor para hacer que el equipo: personal docente, estudiantes, administrativos, padres y representantes estén profundamente comprometidos y con las herramientas necesarias para conducir los cambios ineludibles para que se logre una educación de calidad.

Esta serie de características están presentes en una persona que puede denominarse como líder y al hecho de desarrollarlas en favor de algo se le denomina liderazgo, (Bass, 1981) lo define como: “Un proceso que una persona conduce en sinergia con otras para generar y dirigir los procesos de cambios que los integrantes de determinado contexto desean alcanzar basado en los valores que mueven a este colectivo que posibilita la influencia sobre otros, quienes aceptan su dirección libremente o con agrado, que inspira a otros a funcionar”.

De hecho, en las organizaciones, y en el caso particular las organizaciones de carácter educativo, requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchas ocupan altos cargos en la jerarquía, tal es el caso del Director desde los cuales coordinan, supervisan el trabajo de otras personas y asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos; gestionan, organizan, promueven acciones para que estas actividades logren su objetivo, lo cual necesariamente implica tener características personales indispensables, que es un factor clave en toda organización y por ende pueden contribuir en gran medida con el desarrollo organizacional.

Partiendo de las ideas anteriores se pretende analizar las cualidades del director ideal en las organizaciones educativas.

## Desarrollo

La sociedad han soñado con una educación que propicie mayores niveles de satisfacción en las instituciones educativas, por lo que se desea un sistema educacional que favorezca el acceso de las mayorías al conocimiento, garantizando su permanencia y desarrollo pleno desde la gerencia institucional, basados en un estilo de dirección efectivo, que responda al trabajo en equipo, visión compartida, para conseguir un mejor beneficio de los objetivos propuestos en la organización, buscando la armonía, el buen desempeño del sujeto en el trabajo, al igual que en la sociedad, lo cual favorece la calidad educativa.

Las características personales en los procesos gerenciales es uno de los temas más importante en las ciencias humanas e históricamente uno de los pocos entendidos; esto es importante por dos razones. En primer lugar, un Director con características como la capacidad de comunicación, la cercanía y la empatía, son claves para resolver el problema de cómo organizar el esfuerzo colectivo y, en consecuencia, es la llave para la efectividad organizacional. En segundo lugar, y más importante desde el punto de vista moral, los malos Directores perpetran terrible miseria en aquellos que están sujetos a su dominio (House & Baetz, 1979).

En atención a estas ideas, el Director ser capaz de gerenciar controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser Director ideal constituye un reto superior pues las conductas, el temple de ánimo y su estilo: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza. En este orden de ideas (Cobos Cedillo, 2010), señala que un Director ideal debe ser una persona que genere con su trabajo, con su ejemplo; conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización.

De igual manera (Keith, 1967) ha mencionado que es necesario que el Director debe caracterizarse por ser alguien en el que el personal sea capaz de compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, de no ser así el liderazgo del Director sería irrelevante.

Sin embargo, esto implica que el Director ideal debe ofrecer una imagen donde la característica fundamental sea el ejemplo, la ética y esta se aprende de las personas que se admiran y se respetan. Es importante reforzar este sentido, los ideales siempre y cuando sean sinceros. El Director ideal y su estilo particular de gerenciar las instituciones educativas, debe constituirse en una conducta

que sirva de soporte a las Relaciones Humanas dentro del campo organizacional. Para (Barreto, A, 2009) debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control. En concordancia con lo expresado, se puede acotar que la efectividad de una organización depende en gran medida de la efectividad del liderazgo que lleve a cabo el Director, cuyo rasgo fundamental debe centrarse en la humanización de las relaciones .

Según (Azuaje, E., 2005) el liderazgo del Director es la capacidad y el poder que tiene un individuo para mover con entusiasmo a quienes lo rodean hacia la dirección que él señala, impulsándolos a involucrarse y a dar lo mejor de sí mismos. Empresarialmente, es ésta función la que mantiene a un directivo en contacto estrecho y cotidiano con su personal (Gibson, 1994) (Madrigal, B, 2005) también enfoca al liderazgo como una capacidad; de influir en la motivación o capacidad de otros individuos de un grupo. Paralelamente, (Dubrin, A., 2000) señala que el liderazgo es una influencia interpersonal orientada a lograr metas. Todas estas ideas señalan que un Director que quiera ser líder dentro de las organizaciones educativas demostrando características de personalidad que lo hagan ser impulsor de los principales cambios en las instituciones educativas.

Igualmente, (Ruiz, 2012) y (Sennewald, C., 1985) consideran que las características de personalidad y comunicación de quien se ha considerado líder y ocupa la Dirección de las organizaciones educativas posibilita la influencia sobre otros; quienes aceptan su dirección libremente o con agrado, inspira a otros a funcionar. A su vez, se plantea al Director como aquel que se ocupa de motivar e inspirar el cambio para poder alcanzar la visión que se desea, lo cual implica una orientación en la dirección adecuada.

En referencia de todas estas definiciones y aseveraciones sobre lo que implica llevar adelante los procesos de Dirección, tomando en cuenta sus orígenes etimológicos, se puede concretar que él mismo se compone tanto de procesos, cualidades y capacidades. Por ende y en concreto, tiene por esencia aperturar y desarrollar los procesos de crecimiento y mejoramiento a nivel organizacional según un fin determinado. Es una práctica, además, condicionada por capacidades, cualidades e intereses personales y grupales.

En consecuencia, se observa la existencia de un conjunto de competencias básicas que un líder debe tener para desempeñarse de manera efectiva: conocimiento y conciencia de sí mismo y de los

liderados, habilidad comunicativa, buen manejo de relaciones interpersonales, sentido propio, orientación, sentido direccional de los esfuerzos grupales, responsabilidad social, capacidad de cambio y un sentido de servicio claramente consciente. Al contar con tales competencias el líder puede crear el clima de confianza grupal que servirá como herramienta fundamental de desenvolvimiento socio-organizacional (Maxwell, J., 2006).

El Director debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo: escuchar, comunicar, mejorar las relaciones con los subordinados, aconsejar, resolver problemas y tomar decisiones en forma participativa. Esto significa que él debe poner atención en varios aspectos al mismo tiempo. Debe ser simultáneamente explorador, organizador, controlador y orientador. Casi siempre alguna de estas vertientes predomina y marca el comportamiento del Director.

Existen algunas características distintivas del Director ideal y de su estilo particular de liderizar (Bass, Bernard M, 1990)

- a. Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. Se debe entender más bien como una serie de comportamientos y capacidades que se van desarrollando e interiorizando desde la relación con los demás, en la relación con los otros.
- b. Consideración personal hacia todos. La empatía como un estado de conciencia y como herramienta del Director juega un papel importante en esta característica. Los Directores ideales hacen parte a sus dirigidos de la toma de decisiones, de modo que estos se sientan actores importantes.
- c. Estimula las potencialidades de cada miembro de la comunidad educativa para la creatividad, la innovación y el cambio.
- d. Capacidad para construir un liderazgo compartido. Éste liderazgo es basado en la cultura de la participación.
- e. Percepción del trabajo en equipo como una necesidad y herramienta que generar la sinergia necesaria para lograr los objetivos de la institución educativa.
- f. Se esfuerza en asegurar la formación permanente de su equipo y de sí mismo.
- g. Manifiesta ejemplaridad en sus actuaciones, siendo éstas afines a la visión y valores de la organización o colectividad.
- h. Inspira aceptación al cambio y al riesgo que toda transformación pueda llevar.

De lo anterior se comprende que en el contexto de las organizaciones, el Director se constituye como una figura organizacional que, a partir de esas cualidades ideales , permite agrupar los talentos y las capacidades de las personas en un acorde ambiente laboral que garantice el logro de los objetivos organizacionales y el crecimiento integral de quiénes conviven en ella.

## **Conclusiones**

EL director ideal debe contar con características de personalidad que favorezca una relación humana, una intensa realimentación entre los diferentes miembros de la organización educativa para facilitar la comprensión mutua de valores y el intercambio de experiencias. Así, el Director ideal debe conocer al subordinado, sus aspiraciones y necesidades, sus limitaciones y desafíos, para ayudarlo a identificar sus problemas y las posibles soluciones y esto solo es posible cuando es capaz de ser empático y comunicativo. Debe conocer las actitudes del equipo que le acompaña, sus valores y normas personales de comportamiento. Es más, el Director ideal debe en sus acciones basarse en el compromiso de apoyar y ayudar a las personas a llegar a metas que nunca ha alcanzado. Para lograr el éxito es indispensable que exista conocimiento mutuo.

Así, como la emoción es indispensable, el Director ideal debe desarrollar su inteligencia emocional para relacionarse con el subordinado, recibir sus críticas o incluso enfrentar reacciones negativas. Debe crear un ambiente de trabajo agradable y acogedor en las organizaciones educativas . Debe estar consciente de que la superioridad jerárquica es pasajera y debe conceder valor al espíritu de equipo.

Debe transformar la función administrativa en una oportunidad de crecimiento para todos. Sin embargo, el trabajo del Director no siempre es fácil o tranquilo. Implica navegar entre la apertura (facilidades, incentivos, oportunidades, independencia, apoyo, entre otros), y las restricciones organizacionales (aceptación de autoridad, reglas, conformidad, dificultades, entre otros).

## **Referencias**

1. Azuaje, E. (2005). Pensamiento gerencial, su desarrollo. Caracas, Venezuela: Ediciones Uraina, Grupo Promaire de Venezuela.
2. Barreto, A. (2009). Liderazgo Transformacional para la gerencia empresarial basado en la gestión del conocimiento y la innovación”. . Tesis de Maestría presentada como

- requisito para optar al título de Magíster Scientiarum en Orientación: Mención Orientació.
3. Bass, Bernard M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*”.
  4. Bass, M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*:. New York: Free Press. A Survey of Theory and Research.
  5. Cobos Cedillo, A. (2010). *La construcción del perfil profesional de orientador y de orientadora*”. Estudio cualitativo basado en la opinión de sus protagonistas en Málaga.
  6. Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. México. Editorial Thomson.
  7. Gibson, J. (1994). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Editorial Addison-Wesley Iberoamerican.
  8. House, R., & Baetz, L. (1979). *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, . Greenwich, Conn.: JAI Press, .
  9. Keith, D. (1967). *Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Co.
  10. Madrigal, B. (2005). *Liderazgo: enseñanza y aprendizaje*. México D.F: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
  11. Maxwell, J. (2006). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville, Estados Unidos. . Adaptación al español Grupo Nivel Uno.
  12. Ruiz. (2012). *Estilos de Liderazgo y Grado de Supervisión sobre la satisfacción laboral*..
  13. Sennewald, C. (1985). *Effective security management*.