



ISSN 2659-5494  
<https://doi.org/10.51896/rilco>

# INVESTIGACIÓN LATINOAMERICANA EN COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

latindex Dialnet IDEAS

## LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA UPN UNIDAD 151 TOLUCA

Dra. González de Salceda Ramírez Erika<sup>1</sup>

Dra. López Botello Felisa Yaerim<sup>2</sup>

### RESUMEN

En el artículo que se presenta se observa a la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad 151 Toluca y sus Sedes Regionales ubicados en Acambay, Ixtlahuaca, Jilotepec y Tejupilco, en donde el objetivo general es reconocer las fortalezas y áreas de oportunidad en el ejercicio de la práctica directiva; éstas se develan a partir de la reflexión de conceptos como gestión, liderazgo, comportamiento organizacional para centrarse en cómo el acompañamiento en sus procesos de comunicación dialógica, interacción y lo cercano desde una intervención intencionada dentro del colectivo docente; en donde se muestra metodológicamente la planeación, ejecución y evaluación a través de un proceso en conjunto; en donde un sistema FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) pueda intervenir y analizar en los diferentes campos de acción que el directivo se desenvuelve y los resultados que se han obtenido durante la administración actual y que por otro lado, permite al nuevo gestor tener los elementos necesarios para encauzar a la Universidad.

**PALABRAS CLAVES:** gestión escolar, liderazgo, comportamiento organizacional.

## THE MANAGERIAL FUNCTION IN THE UPN UNIT 151 TOLUCA

### ABSTRACT

The article presented shows the National Pedagogical University (UPN) Unit 151 Toluca and its Regional Headquarters located in Acambay, Ixtlahuaca, Jilotepec and Tejupilco, where the general objective is to recognize the strengths and areas of opportunity in the exercise of managerial practice; These are revealed from the reflection of concepts such as management, leadership, organizational behavior to focus on how the accompaniment in their dialogical communication processes, interaction

---

<sup>1</sup> Institución de adscripción: Universidad Pedagógica Nacional Unidad 151 Toluca y en la Escuela Normal Superior del Estado de México; Correo electrónico: erika\_gore@hotmail.com Orcid 0000-0002-9238-4050

<sup>2</sup> Institución de adscripción: Universidad Pedagógica Nacional Unidad 151 Toluca y Facultad de Contaduría y Administración de la UAEM. Correo electrónico: fely\_yaerim@hotmail.com Orcid 0000-0003-1732-4979

and the closeness from an intentional intervention within the teaching group; where planning, execution and evaluation are methodologically shown through a joint process; where a SWOT system (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats) can intervene and analyze in the different fields of action that the manager develops and the results that have been obtained during the current administration and that on the other hand, allows the new manager have the necessary elements to channel the University.

**KEYWORDS:** school management, leadership, organizational behavior.

## **INTRODUCCIÓN**

Como directivo de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 151 Toluca; se han realizado gestiones en donde se muestra el impacto y como este ha generado reconocimiento ante diferentes ámbitos educativos. Si bien es cierto, estos resultados son producto de las acciones que día a día se realizan y que se distingue su innovación, planeación e implementación. A pesar de la carga administrativa que se tiene que atender, se vislumbra que pocas veces se pueda reflexionar y analizar cómo se ejerce el rol directivo. García L., Rojas P., Campos S. (2002):

El rol del directivo está comprometido con el proceso de conducción de la escuela, entendiendo este como un meta proceso que imprime una determinada dirección u orientación global a la organización, involucra otros procesos, en particular el de enseñanza aprendizaje, y opera como un facilitador u obstructor (p. 21).

Por lo anterior, un directivo necesita de tener habilidades para ejercer su función, como es la gestión y el liderazgo; en primera instancia la gestión es reconocer que un directivo realiza funciones como: organización institucional (trabajo), la planificación, los horarios, la administración de recursos humanos, materiales y financieros.

Por otra parte, el liderazgo su función es más delicada porque directamente trabaja con los entes que se encuentran en su contexto y debe tener la mirada de pensar en cómo motivar, innovar, la generación de relaciones, en la relación dialógica, pero siempre pensando a mediano y largo plazo para que las acciones tengan el éxito esperado.

Es importante identificar el papel que desempeña un líder educativo donde tenga que desarrollar habilidades, pero que también tenga presente sus capacidades: delegar funciones, conformar equipos de trabajo, transmisor de información, valores democráticos, trabajo significativo, ética y

compromiso. Sin perder de vista tiene que mantener un clima de respeto y confianza, motivarlos, hacerlos sentir que son parte del equipo y apoyarlos en la resolución de sus problemas.

## **DESARROLLO**

Es importante reconocer que tanto la formación y la práctica profesional ha llevado a ser un área de oportunidad, en virtud a los diferentes momentos en que se ha desarrollado y hasta llegar a hacer un directivo; esto se menciona ya que desde la empírea se han ejercido acciones de gestión que han aportado para diferentes instituciones.

Cabe destacar que una debilidad es contar con personal administrativo que conozca, desarrolle y se comprometa a realizar las diferentes tareas en caminadas al desarrollo de las actividades que corresponden a las funciones de los sujetos involucrados, como lo que es la planeación, la intervención y la evaluación de los procesos.

Independientemente de los resultados obtenidos, se deben de observar los problemas que prevalecen dentro del colectivo, eso permitirá buscar la estrategia pertinente, tal como lo menciona Chiavenato (2009) en una organización solo se observan algunos comportamientos que son síntomas de lo que en realidad ocurre al interior de la organización.

Para poder determinar la problemática, se utilizó una metodología cualitativa y cuantitativa, donde a través de un diagnóstico y la aplicación de diferentes instrumentos de recolección de datos, se identificaron los aspectos a tratar. Barraza (2005) sugiere que “es necesario centrarnos en la Innovación Institucional, la cual reconoce las prácticas políticas como la negociación de conflictos y toma de decisiones; asimismo, las prácticas administrativas como la planeación, la dirección, la organización, la comunicación y la evaluación”. (p.20).

Los instrumentos analizados atendieron las funciones principales que desarrolla un director en una institución, a los diferentes integrantes de la comunidad educativa: maestros, administrativos y alumnos; algunos son el resultado de las acciones que cotidianamente realizan para la mejora de los servicios educativos.

La dificultad encontrada, se ha observado en el liderazgo que se ejerce; por que las acciones que se emplean a veces se consideran que no son las ideales, sin embargo, se logra el objetivo previsto. Durante este tiempo, ha sido difícil compartir el liderazgo con el personal que labora en la Institución; ya que el delegar trabajos en algunos casos genera desconfianza y esto ocasiona que se duplique el trabajo por atender todo.

La investigación que se presenta surge del supuesto que: un directivo que se reconoce y se piensa en función de la gestión y del estilo de liderazgo que ejerce, podrá desarrollar la comunicación dialógica como estrategia para generar un clima de confianza, y aliente los talentos de todos los integrantes de la universidad.

Si bien es cierto, un directivo tiene una visión de la función directiva, es decir, debe tener atención a la parte personal, humana e integral de los alumnos, así como el logro de los aprendizajes relevantes para su vida presente y futura. Este perfil se basa en conocer a la comunidad educativa donde labora, los motiva para asumir la tarea educativa enmarcada en la excelencia.

Para dar sustento a este trabajo, se revisaron algunas investigaciones relacionadas con la temática de gestión y de liderazgo; así como tácticas que se emplean para el fortalecer el trabajo dentro de las instituciones de educación superior; en donde se enmarca el trabajo que se realiza en este nivel educativo, que marca los parámetros entre la formación y el campo profesional.

Considero que, para el directivo, la comunicación dialógica corresponde una estrategia para la intervención en el proceso educativo donde se realiza un acompañamiento con el docente, y con ello, apoyarlos y facilitarles en el proceso de construcción de aprendizajes. Por el nivel de superior se propicia la autonomía de los docentes, su compromiso y su responsabilidad con su práctica educativa es necesario y el papel directivo es el acompañamiento y el respeto hacia el trabajo áulico.

Para el desarrollo de este trabajo fue necesario la implementación de la comunicación dialógica como punto de partida, en donde se genera una plática entre pares o entre directivo y personal docente; como es sabido se lleva a cabo mediante una conversación, entrevista o debate.

A partir de la problemática identificada, se retomó como metodología a la investigación-acción (IA), pues como lo precisa Williamson (2002), la IA plantea un marco de referencia para el trabajo con los maestros en servicio, porque da importancia a la práctica del profesor para la solución de problemas en el aula; por lo que el profesor puede perfeccionar su práctica con ayuda de la reflexión y desarrollar teorías sobre su acción y con ello profesionalizarse.

Para dar atención a la investigación se diseñó en primera instancia la revisión del trabajo organizacional y posteriormente a la elaboración de un FODA que permitiera identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la intención de tener una visión de la realidad actual de la institución.

Trabajo organizacional: Revisar a la comunidad educativa, identificar sus potencialidades y formar parte de la transformación que cotidianamente se va teniendo. Esto se fue logrando mediante las reuniones de academia en donde se genera el análisis de las situaciones y la reflexión de cómo apoyar.

Comunicación dialógica: Se refiere a las acciones que como directivo he implementado para acompañar a docentes, personal administrativo, alumnos ante la diversidad de situaciones que se viven en este contexto internacional.

Al evaluar el avance de las acciones implementadas para dar atención y generar la comunicación dialógica y la gestión; se puede decir que hubo participación por parte del personal docente y administrativo, no en su totalidad por las diferentes funciones que se realizan al interior de la institución, pero sí permitiendo un avance significativo en las relaciones con los compañeros. Se consideró como relevante el diálogo, el compartir experiencias, tomar acuerdos, conocer los avances de los alumnos; las fortalezas se centran en el diálogo pedagógico, la formación académica, el trabajo colaborativo, disposición, responsabilidad, retroalimentación, trabajo en equipo y binas, puntualidad, alcanzar los objetivos y ejercer el liderazgo.

Finalmente se recuperaron algunos aspectos relacionados con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que son punto de partida para seguir transformando el ejercicio directivo desde la nueva normalidad.

Así mismo, se recuperaron resultados de las acciones realizadas para asegurar un programa de educación a distancia; no solo el análisis que se realizaron de cada una, sino las evidencias obtenidas virtualmente en función de las sugerencias y reconocimientos de los mismos alumnos.

## **METODOLOGIA Y RESULTADOS**

La metodología es la ciencia de los métodos; E. Ander-Egg (1995) la define como una actividad intelectual donde se establecen procedimientos lógicos y formas de razonar para acceder a la realidad. A través de la problemática central, se recurrió a la metodología cualitativa, la cual consiste en un método para recoger y evaluar datos no estandarizados. En la mayoría de los casos se utiliza una muestra pequeña y no representativa con el fin de obtener una comprensión más profunda de sus criterios de decisión y de su motivación, donde a través de diferentes técnicas de recolección de datos se recuperan los aspectos de mayor relevancia para iniciar la reflexión de la práctica como directivo; todo mediante el FODA.

FODA Es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) de un espacio como en este caso de una institución. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

Barraza (2010) sugiere que es necesario centrarnos en la Innovación Institucional, la cual reconoce las prácticas políticas como la negociación de conflictos y toma de decisiones; asimismo, las prácticas administrativas como la planeación, la dirección, la organización, la comunicación y la evaluación (p.20).

Los resultados abarcan a los diferentes integrantes de la comunidad educativa: directivos, maestros y alumnos; a continuación, se muestran los resultados obtenidos con el FODA como instrumento utilizado.

#### Análisis FODA

##### Fortalezas:

- Organización
- Comunicación Dialógica
- Disposición
- Liderazgo
- Responsabilidad

##### Oportunidades:

- Reuniones con todo el personal
- Toma de acuerdos
- Capacitación
- Comunicación

##### Debilidades:

- Falta de comunicación
- Egos
- Relaciones interpersonales

##### Amenazas:

- Personal que no asiste a las reuniones por las horas de contratación
- Falta de herramientas tecnológicas

Como se puede observar existe el trabajo en equipo desarrollando las habilidades, la organización y atención a los diferentes procesos que se atienden; sin embargo, existen elementos con los que se tienen que trabajar en las debilidades y las amenazas.

## CONCLUSIONES

Los resultados de la gestión escolar permiten identificar el logro de las metas que de un espacio o como en este caso de una institución alcanza el ciclo escolar. Ante esta premisa, el directivo tiene que atender las funciones que le corresponden a partir de que le fue entregado su nombramiento, en donde tiene que atender las áreas adjetivas y sustantivas en el proceso de planeación, intervención, seguimiento y evaluación. Cabe hacer mención que los directivos tenemos la obligación de presentar una evaluación al término del ciclo escolar, en donde se les da prioridad a los datos cuantitativos.

Sin embargo, es necesario recuperar cómo afronta el directivo su responsabilidad dentro de la organización, reconocer las estrategias que emplea para alcanzar el logro de las metas y a partir de la colaboración de la comunidad educativa.

El directivo actúa en función de las acciones que se presentan cotidianamente y las vincula con sus experiencias de vida, académicas y laborales; y las coloca como punto de partida para definir la misión y la visión que como equipo de trabajo persigue. Para ello requiere de fortalecer su práctica, a través del conocimiento técnico, pero sobre todo con el desarrollo de habilidades sociales y emocionales que le permitan comunicarse con efectividad y afectividad; saber escuchar y ser asertivo para generar un clima laboral armónico dentro de la institución y, por ende, establecer relaciones interpersonales potenciadoras y satisfactorias.

Asimismo, la gestión escolar con un liderazgo efectivo que permita identificar los talentos de todos los profesionales que se encuentran adscritos a la universidad, para que desde la función que ostentan contribuyan a la transformación de la Institución. Sin perder de vista las funciones que realizan cada uno de los integrantes de la comunidad educativa y su compromiso para que continúen trascendiendo.

Desde la investigación que he realizado reconozco con mayor claridad que el liderazgo es el resultado de la inteligencia emocional desarrollada a través de nuestra experiencia de vida; "Todos somos líderes"; y solo a través de un proceso educativo intencionado y del acompañamiento cercano, sistemático y permanente se puede transformar un servicio educativo. De esta manera, el directivo debe ser consciente de la responsabilidad que implica ejercer la comunicación dialógica como estrategia para asegurarse de no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera.

Como lo asegura Chiavenato (2009) un líder efectivo ejerce un liderazgo que exige el toque humano, donde la emoción se encuentra presente en cada instante; para ello se debe conocer a los

subordinados, sus conspiraciones y necesidades, sus limitaciones, desafíos, actitudes, valores y normas de comportamiento para ofrecer acompañamiento en un medio de confianza recíproca que permita alcanzar las metas.

Existen dos condiciones para ejercer un liderazgo exitoso: la ubicuidad y la conexión, la primera es “estar presente” en todas las circunstancias y la segunda es unir a todos; solo con ello se podrá ser “líder de líderes”; y para ello la comunicación dialógica permite organizar, planear y evaluar las acciones que se realizan para fortalecer a cada integrante de la organización. Esta investigación es el inicio para replantear mi función para el siguiente ciclo escolar, donde las condiciones se transforman y con ello generar los ambientes propicios para el trabajo con los docentes a partir de sus talentos y áreas de oportunidad.

## REFERENCIAS

- Andere-Egg (1995). “Técnicas de investigación social”. Edit. LUMEN Buenos Aires. Argentina pág. 22.
- Barraza A. (2010). Elaboración de Propuestas de Intervención Educativa. Universidad Pedagógica de Durango. pp. 45-55
- Chiavenato (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, segunda edición Mc. Graw Hill
- Elliot J. La investigación-acción en educación. (1990). Ediciones Morata, S.L
- García L., Rojas P., Campos S. (2002). La Administración Escolar. San José Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica p.21  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lid/carino\\_s\\_md/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lid/carino_s_md/capitulo3.pdf)
- Williamson (2002). La investigación-acción práctica, teoría, reflexión y participación