
Características generales del trabajo de los directivos escolares

Joan Teixidó Saballs
GROC

Una vez conocido lo que teóricamente deberían hacer los directivos, procedemos a plantearnos qué es lo que hacen en realidad. Con esta intención, en primer lugar, intentaremos determinar algunas de las características principales de la actividad que llevan a cabo los directivos, en general ; a continuación, consideraremos los resultados de algunos estudios específicos centrados en la dirección escolar en los cuales se ponen de manifiesto, entre otras cuestiones, a qué actividades dedican más tiempo, cuáles consideran más importantes o cuáles son las que llevan a cabo con mayor frecuencia y, finalmente, consideraremos la posibilidad de establecer perfiles de dirección a partir del conocimiento de las actividades que llevan a cabo

.2.1. Algunas características generales del trabajo directivo.

El hecho que el estudio de la dirección de centros educativos haya tendido predominantemente a postular lo que los directivos deberían hacer en lugar de analizar lo que realmente hacen ha llevado a tener una imagen idealizada de la tarea directiva que llevan a cabo que a menudo no se corresponde con la realidad. Desde esta perspectiva, ANTÚNEZ (1993) recoge las aportaciones de BOLMAN Y DEAL (1987), quienes postulan la existencia de una “visión mitológica” de la dirección, así como de MINTZBERG (1975) quien identifica diversas “imágenes folklóricas” de la dirección¹.

¹ En el artículo de MINTZBERG se deshacen cuatro mitos corrientemente asociados a la figura de los directores, de acuerdo con lo cuales son considerados personas :

a) que planifican de forma sistemática

Respecto a esta cuestión, MINTZBERG (1983 :55), basándose en estudios empíricos previos y considerando los resultados de sus propias investigaciones a partir de la observación y la anotación de las actividades cotidianas que realizaban directivos generales de cinco organizaciones de media y gran envergadura², establece seis características básicas del trabajo directivo que se refieren a la cantidad y el ritmo de trabajo, a las pautas de su actividad, a la relación entre acción y reflexión, al uso de medios diversos, a la posesión de contactos variados y a la interacción entre derechos y deberes. A continuación procedemos a considerar más detenidamente las características que acabamos de apuntar, considerando la manera como se manifiestan en la dirección de centros educativos.

En relación con la realización de **mucho trabajo a un ritmo agotador** parece que uno de los motivos que hacen que los directivos adopten un ritmo y una carga de trabajo elevada reside en la naturaleza indefinida de la tarea que realizan.

"El directivo es una persona que vive eternamente preocupada. En ningún momento es libre de olvidar su trabajo ni tampoco tiene la satisfacción de saber, aunque sólo sea por un momento, que no tiene nada más que hacer. Sea cual sea el puesto directivo que ocupa, siempre le puede asaltar la sospecha que puede hacer algo más. Así pues, adopta un ritmo de trabajo agotador."

(MINTZBERG, 1985 :58)

Esta situación se hace plenamente presente en el caso de los directivos de centros educativos. Al pasar de educador a director uno se da cuenta que no da abasto del trabajo a realizar, que no desconecta del trabajo cuando llega a casa, que siempre carga consigo las preocupaciones y problemas del trabajo.

La actividad de los directivos se caracteriza por **la brevedad, la variedad y la fragmentariedad**. Los directivos no pueden o no quieren dedicar mucho tiempo a las actividades que realizan: las llamadas telefónicas son breves y van directamente al asunto que les interesa; las reuniones de trabajo

-
- b) sin ningún trabajo fijo a desarrollar
 - c) que poseen toda la información de lo que pasa en la organización
 - d) que practican la ciencia de la Organización

En contraposición a estas imágenes idealizadas, en la realidad se demuestra que los directivos, más que planificar, han de responder continuamente a las necesidades de su trabajo ; han de realizar tareas regulares ; utilizan casi exclusivamente información verbal y actúan de forma predominantemente intuitiva (ANTÚNEZ, 1991A : 125-127)

² En su investigación MINTZBERG considera la actividad de encargados, directores medios y superiores y directivos generales de diversas corporaciones.

no concertadas también se dilucidan rápidamente y únicamente tienen una duración algo más larga (de más de una hora) las reuniones programadas, en las cuales a menudo se tratan multitud de temas.

La variedad y la fragmentación en las tareas realizadas se derivan del hecho que aprecian notablemente el coste de oportunidad de su tiempo, es decir, los beneficios a los cuales renuncian cuando deciden hacer una cosa en lugar de otra.

“La realidad de la tarea que lleva a cabo estimula al directivo a desarrollar una personalidad determinada: sobrecargarse de trabajo, hacer las cosas de forma repentina, evitar las pérdidas de tiempo, participar sólo cuando el valor de su aportación sea tangible y evitar una dedicación exclusiva a cualquier tema en concreto. La superficialidad es sin duda uno de los inconvenientes del oficio. Para lograr el éxito, por lo que se ve, el directivo debe tener un perfecto dominio de la superficialidad.”
(ÍDEM :63)

El amontonamiento de tareas diversas, la priorización de los trabajos a realizar en función de su urgencia y no de su importancia, la realización de tareas imprevistas, la actuación como soporte a las deficiencias del centro (hacer fotocopias, atender al teléfono, suplir a profesores ausentes, acompañar un alumno accidentado al hospital...) son aspectos característicos de la actividad directiva que ponen de manifiesto la diversidad y la fragmentación de las tareas que realizan.

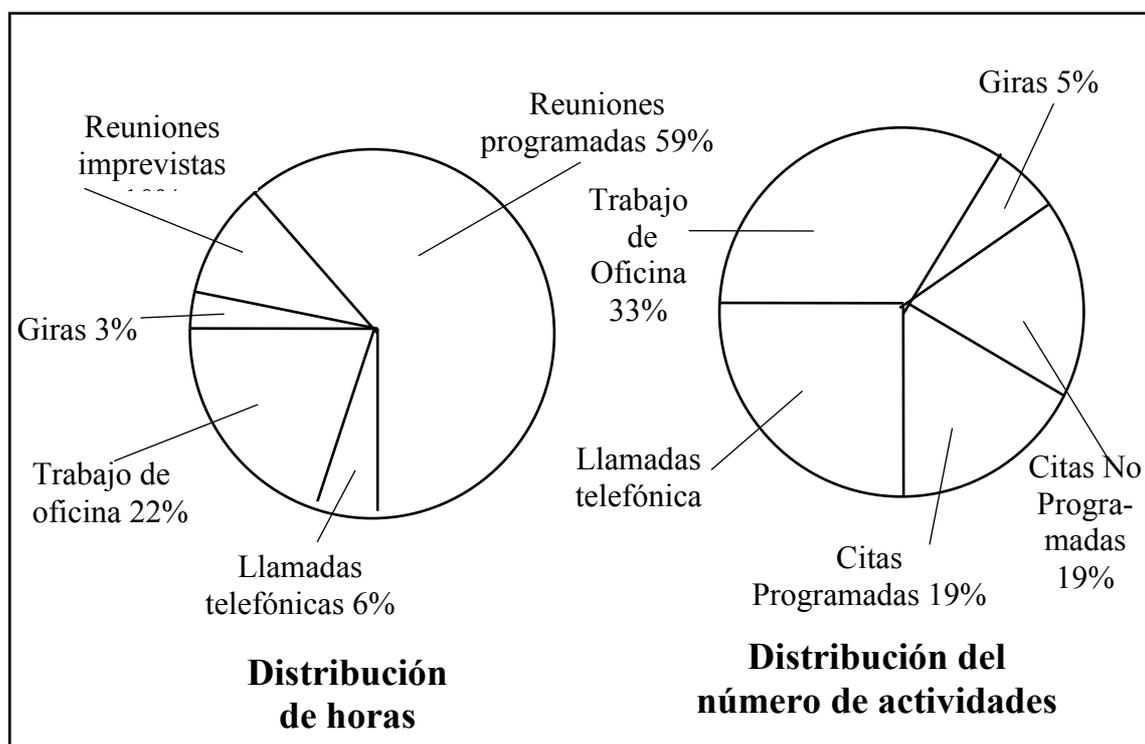
Los directivos realizan un **trabajo predominantemente activo**, con actividades concretas, bien definidas, que constituyen una rutina; pocas veces se observa que el directivo participe en una discusión abstracta o, contrariamente a lo que se defiende en la literatura clásica sobre organización, que se dedique a la planificación global. MINTZBERG ejemplifica este aspecto en el tratamiento del correo, el cual es percibido, en términos generales, como una tarea pesada por parte de los directivos. Ello se debe a la ambigüedad de la información que aporta, a los inconvenientes de un medio que no posibilita la respuesta inmediata y que, normalmente, no aporta mucha información de utilidad específica .

La dimensión fundamentalmente activa del trabajo realizado por los directivos de centros educativos se pone de manifiesto al considerar la cantidad y la diversidad de asuntos que pasan por sus manos. Los propios directivos son conscientes de la necesidad de encontrar un momento del día para

reflexionar y poner en orden sus ideas e intenciones, a pesar de lo cual se les hace difícil de encontrarlo.

“El directivo, absorto por las urgencias, no suele encontrar tiempo para la necesaria reflexión y recapitulación sobre las estrategias de puesta en marcha de proyectos escolares ni para asegurarse su propio perfeccionamiento personal y profesional”
(ANTÚNEZ, 1993:174)

Al considerar los cinco medios de comunicación utilizados principalmente por los directivos: el correo, el teléfono, la reunión informal, la reunión programada y la gira visual, se pone de manifiesto que **los medios de comunicación más utilizados son de naturaleza predominantemente verbal**. En el cuadro núm. .13 se reproducen los resultados obtenidos por MINTZBERG basados en cinco semanas de observación del trabajo de directores generales. Se observa que los directores prefieren los medios de comunicación verbal. No parece que les guste demasiado el correo, el cual se utiliza sobre todo para la correspondencia formal y los documentos de gran extensión. Los medios de comunicación informal (las llamadas telefónicas y las reuniones no programadas) se utilizan para transmitir información urgente y para hacer peticiones informales. Las reuniones son útiles para la transmisión formal de información y peticiones; también para actos de larga duración que requieren la presencia de un grupo de personas.



Cuadro núm. 13. Distribución del tiempo y de las actividades de los directivos de acuerdo con los medios de comunicación utilizados (MINTZBERG, 1991 :68)

En cualquier caso, el uso de los medios de comunicación no constituye un paréntesis en la actividad del directivo, es decir, no vuelve a su trabajo después de haber colgado en teléfono o abandonado la reunión, sino que, en realidad, estos contactos constituyen su trabajo. Una situación paralela se da con los directivos de centros educativos quienes " utilizan medios fundamentalmente verbales " (ANTÚNEZ, 1993:174)

Los directivos se caracterizan por encontrarse **entre la organización y una amplia red de relaciones**. En términos generales, se relacionan con tres grandes grupos de personas : los superiores, los subordinados y un tercer grupo formado por personas tangenciales, externas a la organización, con quienes mantiene una compleja red de relaciones. Los resultados de los estudios demuestran que los directivos dedican buena parte de su tiempo a tratar con los subordinados (entre un tercio y la mitad de su tiempo lo dedican a contactos verbales) y, en cambio, dedican relativamente poco tiempo al contacto con sus superiores (una quinta parte del tiempo). El resto del tiempo lo dedican , en cambio, a contactos laterales a través de los cuales tienen acceso a información externa. Desde esta perspectiva, la figura del directivo se asocia con el cuello de un reloj de arena.

“La información y las peticiones le llegan desde una gran variedad de contactos externos. Se encuentra entre su red de contactos y la organización, filtrando lo que le llega de fuera y transmitiendo una parte a la organización. Por otro lado, recibe informaciones y peticiones desde la base, algunas de las cuales las resuelve por sí mismo mientras que otras las remite a diversas partes de la organización o, incluso, a los contactos externos”
(ÍDEM, 78)

En el caso de los directivos de centros reglados esta situación cobra plena vigencia dado que mantiene contactos esporádicos con sus superiores (Delegados, Inspección, Consejería, etc.) mientras que, en cambio, son muy numerosos los contactos con los profesores. La magnitud de la relación con otras instancias paralelas : ayuntamientos, representantes de diversas instituciones de la comunidad, directivos de otros centros, etc. dan lugar al rol de “representación del director”, el cual consume una considerable parte de su tiempo privado y, por tanto, requiere una disposición personal previa.

El cargo directivo constituye una **combinación de derechos y deberes**. En un nivel superficial, teniendo en cuenta la persona que toma la iniciativa en los contactos o bien el tipo de participación (activa o pasiva) que manifiestan, podría pensarse que los directivos no controlan el trabajo que llevan a cabo, es decir, que no son capaces de decidir respecto a la mayor parte de las actividades que realizan : suena el teléfono, la agenda les recuerda un montón de actividades a realizar, entra gente a su despacho, surgen problemas imprevistos... Sin embargo, si consideramos a) que el directivo es capaz de tomar decisiones iniciales que definirán buena parte de sus compromisos a largo tiempo y b) que el directivo tiene la posibilidad de controlar o emplear las actividades que emprende para sus propias finalidades (la asistencia a un acto protocolario le proporciona ocasión para obtener información privilegiada ; la resolución de una autorización a un subordinado le proporciona la oportunidad de ejercer la influencia social...) entonces observamos que, desde este punto de vista, posee un notable control sobre su propia actividad y sobre lo que pasa en la organización. Tomando palabras de MINTZBERG :

“Todos los directivos resultan ser marionetas ; algunos deciden quien tirará de los hilo (y como lo hará) aprovechando, a continuación, cada gesto que le obligan a realizar. Otros, en cambio, al ser incapaces de explotar este entorno de altas tensiones, se dejan acuciar por un cargo tan altamente exigente” (ÍDEM, 82)

Al considerar la forma como los aspectos característicos de la conducta de los directivos de empresa se refleja en los directivos de centros escolares, ANTÚNEZ (1991a :130) señala que son notables las coincidencias ateniéndose a los resultados obtenidos en las investigaciones consultadas (HALL, MACKAY Y MORGAN, 1988 ; BONNET, DUPONT Y HUGET, 1989 ; OLSON, 1990)). En todos los casos se demuestra que los directivos de centros escolares desarrollan una actividad muy intensa, interviniendo en ámbito muy diversos, con una gran fragmentariedad en las tareas que realizan, con muchas interrupciones, dedicando periodos cortos de tiempo a cada tarea y utilizando medios fundamentalmente verbales.