



## CREACIONES DE SENTIDO EN TORNO A LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Imelda Cimbrón Cabrera  
UPN-HIDALGO Unidad I31

---

**Área temática:** Sujetos de la educación.

**Línea temática:** Significados, representaciones, prácticas culturales y procesos de socialización en los que participan los actores de la educación.

---

***Resumen:***

La presente ponencia explorará una serie de expresiones metafóricas, utilizadas por las directoras de los jardines de niños de una zona escolar para significar y crear sentido en torno a su función directiva; se parte de considerar que la imaginación radical está en una constante búsqueda y producción de sentido, que es posible develar a través del lenguaje metafórico.

***Palabras clave:*** Imaginación radical, metáfora, función directiva.

## Introducción

La presente ponencia deriva de una investigación de corte cualitativo realizada en torno a las creaciones de sentido que vertebran la función de las directoras de los jardines de niños de una zona escolar en el Estado de Hidalgo; el eje articulador del trabajo se sostienen principalmente desde las aportaciones teóricas de Cornelius Castoriadis y sus seguidores, en torno a las significaciones imaginarias sociales; el proceder metodológico se orienta desde una perspectiva fenomenológica que dio pauta para construir un dispositivo cuyo contenido se centró en recuperar la experiencia de las directoras a partir de las historias personales (Plummer, 1989) constituidas por relatos y narraciones que se rescataron a través de las técnicas de entrevista cualitativa en profundidad y grupo focal.

En este escrito interesa explorar algunas creaciones de sentido en torno a la función directiva; una vía para su comprensión son las expresiones metafóricas cuyo contenido imaginario permite simbolizar la forma en que las directoras de los jardines de niños de una zona escolar significan su función. Se parte de considerar que la psique individual está en una constante búsqueda y producción de sentido a través de la imaginación radical que hace emerger un flujo de representaciones, intenciones y afectos (indisociables) creando para sí un mundo propio; de acuerdo con Castoriadis (2007) la imaginación radical “es en y por la posición-creación de figuras como presentificación de sentido y de sentido como siempre figurado-representado” (p. 372). La posición de figuras con sentido figurado se encuentra en una relación de recepción/alteración con respecto a lo que ya había sido representado para la psique (Castoriadis, 2007), así, lo que la psique figura no permanece fijo.

En las expresiones metafóricas subyace lo que los sujetos figuran sobre lo que son y lo que hacen; para Ramírez (2009) “el trabajo de sentido galopa en el lenguaje y en el ensaya la creación, la deformación, la invención, rompiendo los linderos, creado asideros, haciendo vinculable lo que no lo es, busca refugios para entender la propia vida, pasando así de la reproducción social alienada a la creación radical, donde puede emerger un modo de ser posible” (p. 389).

Esta autora pone de relieve el valor que tienen el lenguaje en tanto que posibilita la creación y atribución de sentido; a través de la “formación de expresiones coherentes y aceptables para el sujeto” (Ramírez, 2009: 389). El lenguaje posibilita la creación y atribución de sentido; va más allá de nombrar y designar, permite alterar, figurar, transformar y recrear; en el fluir del habla se condensan expresiones que hacen evidente su potencia creadora. En específico, la metáfora constituye una vía de acceso a las creaciones de sentido, en sí misma es producto de nuestra imaginación radical, a través de ella no hay contornos definidos en el lenguaje, su valor estriba en que nos acerca a los modos singulares en que los sujetos construyen su mundo.

De acuerdo con Lizcano (2006) “la metáfora es esa tensión entre dos significados, ese percibir uno como si fuera el otro pero sin acabar de serlo” (p. 61), en ella subyace una forma de significar, una posibilidad de “querer decir” lo que el sujeto vive. La metáfora integra “redes o laberintos semánticos en donde distintos

sentidos se alimentan” (Lizcano, 2012, p.86). Esta valoración trasciende el sentido metafórico o literal que subyace en su enunciación, para situarla en un entramado de sentidos que la constituyen. La metáfora conforma nuestras percepciones “mediante ella sale a la luz lo no dicho del decir, lo no sabido del saber, su anclaje imaginario” (Lizcano, 2003, p. 23).

## Desarrollo

La función directiva es significada desde diferentes metáforas que aluden no solo a las tareas que desempeñan, sino también a las dificultades, demandas y tensiones que enfrentan cotidianamente; comprender su contenido involucra develar algunos de los sentidos que las recorren.

Mary Carmen: ...y entonces esa..., como decía Ara (Aracely) esa habilidad que ya nos da la experiencia de sacar el barco que se está hundiendo y ponerlo nuevamente en su lugar para que sigan los demás (GFI, 4/12/2015, p. 14).

A través de la metáfora marítima se alude al trabajo directivo desde una arista relacionada con los procesos de inestabilidad que se presentan en los planteles escolares, en donde se pone de relieve el valor de la estrategia de maniobra constituida por habilidades que las directoras han generado a partir de la experiencia.

El sentido figurado que subyace en las expresiones metafóricas permite explorar la posición y el lugar que ocupan las directoras, lo cual se devela por medio de lo que expresa Lucy: “yo sería el capitán, eso definitivamente o seríamos el capitán” (GF2, 11/10/2018, p. 2). Es posible revelar a través del lenguaje metafórico la conexión realizada entre la labor directiva en un plantel con el trabajo del capitán del barco; en primer lugar, se destaca que en la estructura jerárquica de los dos ámbitos laborales hay una máxima autoridad, sin embargo, desde la metáfora marítima la figura directiva es re-presentada por una autoridad masculina “el capitán”, implícitamente subyace una relación entre autoridad y género; esto se debe a que tradicionalmente el desempeño de los cargos directivos fueron significados como propios para los hombres, las mujeres de manera más tardía asumieron funciones directivas.

Referir el trabajo de la directora a través de dicha metáfora llama la atención porque en los jardines de niños generalmente los cargos directivos son ocupados por mujeres; no obstante, parece haber una suerte de asociación relacionada entre el género masculino y la pericia de dirigir.

Pensar a la escuela en términos de dicha metáfora marítima, permite advertir la referencia a situaciones difíciles e imprevistas que ponen en peligro la estabilidad del plantel, de los compañeros de trabajo y del alumnado; en una condición de este tipo, parece ponerse de relieve la maniobra para enfrentar los riesgos, lo cual de acuerdo con lo expresado por la directora implicaría intervenir con la intención “sacar el barco que se está hundiendo”, esto conlleva a la toma de decisiones, a dar solución a las situaciones que se le presenten y salvaguardar la integridad de los alumnos; la finalidad radica en proteger la estabilidad laboral

tanto de sus compañeros como la propia, o incluso evitar que los estudiantes puedan estar en riesgo, pues esto afectaría su permanencia o incluso llegar a ser destituidas. Cabe señalar, que implícitamente subyace cierto temor porque la escuela y el personal puedan desaparecer, cuestión que opera desde lo fantasmático.

La función directiva involucra dirigir y organizar el funcionamiento del plantel, desde la metáfora marítima implicaría “dar dirección” hacia determinado destino o puerto, cuestión que hace eco en la forma de significar el trabajo de las directoras; sin embargo, el énfasis se pone en el proceso de dar dirección acentuando la inestabilidad y una prioridad centrada en conservar el equilibrio para “mantener a flote” las situaciones que se les presentan.

Por otra parte, Ball (1989) recupera la metáfora marítima planteada por Oakeshott (1962) para abordar que en la cultura política de la escuela hay un énfasis en el empirismo, en tanto que la preocupación se centra en la supervivencia, de tal forma que “los medios desplazan a los fines” (Wolin citado por Ball, 1989, p. 143). En este sentido “mantener el barco a flote” pone de relieve la eficiencia validada en las habilidades y la experiencia pasando a segundo término el objetivo para el cual fue creada la escuela.

Mantener el funcionamiento del plantel, implica atender las situaciones problemáticas que se suscitan con los padres de familia.

Mary Carmen: ...he logrado mucho con este curso que nos enseñaron a respirar, antes de explotar, padres jóvenes muy..., sumamente agresivos, y tenemos que..., tranquilícense todo va estar bien vamos a llegar a la mejor solución, una situación que se había dado y llegar después hablar con la maestra cálmate no pasa nada simplemente vamos a encontrar la mejor solución para que las cosas vuelvan a funcionar y como dice Ara es difícil llevar un barco así, más aparte en esta situación del estrés laboral en que vivimos siento a veces que ya no puedo..., digo si se hunde el barco lo voy a hundir yo, porque yo ya no puedo; pero siento que tengo un gran equipo..., bueno si yo lo estoy tripulando hay vamos, todas son importantes en este barco para que no se vaya a pique (GF2, 11/10/2018, p.4).

En lo expresado por la directora su función implica dar solución a las situaciones que se presentan, entre ellas, los problemas que los padres de familia le externalizan, en donde resulta necesario saber lidiar con las formas y actitudes en que manifiestan sus inconformidades; en este sentido, cobra relevancia el trato y la manera de atender sus solicitudes.

Desde su discurso la directora expresa tratar de mantener la calma ante los demás; no obstante, las tensiones generadas le provocan agotamiento; incluso de manera metafórica indica “si se hunde el barco lo voy a hundir yo” situación asociada a llegar a un punto en donde no pueda mantener el equilibrio por agotamiento o falta de pericia; aunque una de las fortalezas la sitúa en el hecho de contar con un buen equipo de trabajo, lo cual parece darle impulso y a la par reconocer que la labor de las educadoras también

incide para que el “barco no se vaya a pique”. Así la función de la directora desde la metáfora se sitúa en la estrategia de maniobra, la habilidad de dirigir y la pericia para enfrentar diversas situaciones.

Otra metáforas a través de la cual se alude a la posición que ocupa la directora en la escuela, está asociada a ser “la cabeza de la escuela”, en este sentido, los miembros del equipo de trabajo se consideran imaginariamente como miembros de un cuerpo; el significado que tiene ser “la cabeza” entraña algunos sentidos asociados al funcionamiento, al control y a la toma de decisiones.

Mary Carmen: El trabajo del director es ser la cabeza del escuela y si tu cabeza no funciona, no funciona nada, entonces si tú como educadora provocas un problema, quien lo tiene que resolver: el director, antes de que salga de la escuela y si te lleven a derechos humanos por una negligencia tuya, quién va a es el director y si hay problemas es el director el primero que tienen que solucionar, entonces para cualquier cosa yo soy la cabeza y trato también de que ellos sean parte del equipo, que no se excluya o sea ellos para mí son mi mano derecha (se refiere al personal administrativo, intendentes y la maestra de computación), se puede decir, dentro de las dos partes no, pero son mi mano derecha porque en determinado momento yo te comentaba si estoy bien con ellos, ellos son mis ojos, mis oídos, todo lo que pase, todo lo que suceda en una escuela lo voy a saber en determinado momento si yo tuviera una mala relación con ellos, ellos no me dirían lo que pasa y la escuela se va a pique (E3B, 18/03/2016, p. 23)

Simbólicamente se define el trabajo de la directora a través de “la metáfora ser la cabeza de la escuela”, asociada al hecho de que en ella recae la responsabilidad de pensar y dar solución a una serie de cuestiones que se presentan en la escuela, lo cual coloca el énfasis en la necesidad de cierta racionalidad que permita una toma de decisiones acertadas.

Existe una frase que se reitera en los materiales y que sirve para ilustrar la imagen que está operando: “El director es la cabeza del escuela”. Desde esta “metáfora arquitectónica”, la posición implica pensar en un lugar que indica una presencia, un espacio y los límites de un territorio. A partir de esta mirada tópica pensamos en una “infraestructura imaginaria” (Fustier, 1989), que funciona como soporte, y entonces podemos decir que la función directiva aparece como un “organizador institucional” (Nicastro, 1998, p. 117).

Para Fernández (1994) un organizador opera como un polo de atracción, en tanto que aglutina y genera una serie de hechos y acciones de diversa naturaleza que ayudan a consolidar el funcionamiento institucional. Desde la estructura laboral la directora ocupa un lugar dentro del organigrama escolar, sin embargo, lo que parece darle sentido a su trabajo se sitúa desde el orden de lo imaginario, así “ser la cabeza” implica una posición distinta en donde a los demás integrantes se les da el lugar de miembros del cuerpo, de ahí que se destaque quiénes son su “mano derecha” al referirse a las personas que le ayudan a mantener el control de la escuela al informarle lo que sucede; por lo cual, indica que ellos son sus oídos y sus ojos, esto permite destacar un énfasis en la vigilancia atenta de lo que ocurre al interior del plantel.

La importancia que tiene el personal de intendencia, administrativo, así como la maestra de computación, es básica para la directora; como grupo representan un apoyo no solo por las funciones que institucionalmente les compete desarrollar, sino también por las acciones que realizan desde lo instituyente al ser partícipes de la vigilancia permanente de lo que ocurre en el plantel; por tal motivo, para la directora resulta imprescindible preservar un trato cercano con ellos, esto favorece la construcción de lealtades, en donde dichas figuras ocupan un lugar central, incluso la directora señala: “están siempre al pie del cañón conmigo” (E3B, 18/03/2016, p. 24) a través de esta metáfora que proviene de la milicia de manera implícita se hace referencia a quiénes le ayudan a vigilar, le informan, están preparados para defender y cuidar cada uno de los flancos en el área de trabajo.

La metáfora arquitectónica a través de la cual las directoras atribuyen “ser la cabeza de la escuela” remite prioritariamente al funcionamiento del plantel, el cual no solamente es significado desde ese tropo; de acuerdo con Lizcano (2003) las metáforas constituyen una tupida “red de conexiones” lo cual obedece a la lógica de lo imaginario; en este sentido, está presente una “relación de remisión” ligada al flujo representativo de la psique a través del cual emergen y se ponen en relación las re-presentaciones, para Castoriadis (2007) la psique está en una constante búsqueda de sentido guiada por el placer de representación; sin embargo, no podemos tener acceso a las re-presentaciones del sujeto; solo a través del lenguaje nos acercamos al sentido que le atribuyen a las cosas y a lo que son.

La metáfora al ser expresada por medio de la lengua no se limita a los significados canónicos de las palabras, en tanto que implica todo lo que se pueda decir y pensar en relación a ella; por lo cual, su análisis es inagotable, en ella el sentido abunda y siempre queda abierto, de ahí que se pueda pasar de una metáfora a otra, constituyendo una red de interconexiones ilimitadas.

Lucy: Ahorita me quedé pensando porqué decimos que somos la cabeza, yo me imagino que somos como una gran maquinaria y nosotros somos el eje como directivos y entonces cada maquinita tienen engranajes; entonces imagínate si alguno de esos engranajes se llega atorar o deja de funcionar, de quien es esa responsabilidad de hacer andar esa máquina, pues del eje, que somos nosotros... es todo un mundo un contexto que estamos manejando esa gran máquina.

Mary Carmen: ...mis compañeras no me dejaran mentir, esas habilidades para que todos esos engranes que comentan Lucy, funcionen y si no funcionan vemos como los sustituimos pero la máquina no se detiene, tiene que funcionar (GF2. 11/10/2018 p.6).

La metáfora de la máquina utilizada en la teoría clásica de las organizaciones, ha constituido una forma de significar imaginariamente el funcionamiento de la organización centrado en: el control, la precisión y la eficiencia del trabajo. Esta significación conlleva a considerar a los trabajadores como piezas reemplazables de la máquina; de acuerdo con Morgan (1990) para algunos teóricos de la organización como Max Weber

dicha metáfora cobró sentido desde la burocratización, en donde la organización tienden al establecimiento de rutinas y con ello a la mecanización de la acción humana; mientras que para Fayol, Mooney y Lyndall, la organización fue concebida como maya de partes en donde prevalece un engranaje de responsabilidades.

A través de la metáfora de la máquina se centra en el funcionamiento de la escuela desde la estructura laboral, en donde la directora atribuye ser “el eje”, en este sentido, asume que es una parte fundamental de la máquina cuya responsabilidad recae en mantener el funcionamiento armónico entre cada una de las partes. Desde una lógica mecánica de articulación entre funciones, responsabilidades y acciones se hace referencia al engranaje de las partes cuyo funcionamiento depende del eje.

Por otra parte, el trabajo de la directora implica enfrentar continuamente situaciones imprevistas, en donde el uso de la negociación es fundamental.

Aracely: ...y tenemos que ser también muy buenas negociadoras ¿para qué? para ir como se dice coloquialmente ir capoteando lo que nos llega desde fuera de la escuela, dentro de la escuela, con la autoridad educativa, con la autoridad educativa que no te apoya, con la autoridad educativa que te pone piedritas, con la autoridad educativa que sí te escucha; o sea ir buscándole por todos por todos esos espacios y no se diga con los cientos de padres de familia que se convierten en cientos de experiencias diversas con las que no puedes ni debemos jamás enfrentarnos, porque eso nos convertiría en un ring de lucha en la escuela y de eso no se trata, se trata de ser asertivos, se trata de ser tolerante, se trata de persuadir antes que convencer, se trata de negociar antes de imponer (GFI, 4/12/2015, p. 6).

La frase “capoteando lo que nos llega desde fuera de la escuela” implica recurrir a la negociación, por medio de la cual se esquivan los enfrentamientos directos y se evitan con habilidad las dificultades para no salir afectadas. La negociación es una manera de protegerse y evitar que surjan problemas; ser hábil para negociar o convertirse en “negociadores expertos” lo atribuyen a la experiencia, por el hecho de que frecuentemente tienen que lidiar con situaciones de dicha naturaleza.

Lo sustancial radica en recurrir a la negociación a fin de evitar que la escuela se constituya en “un ring de lucha” entre los diferentes actores de la comunidad educativa, incluyendo a las autoridades. La negociación es utilizada con frecuencia con los padres de familia con quienes los directivos consideran que nunca se deben de enfrentar porque ellos son una parte sustancial en la escuela ya que proveen los recursos económicos y mantienen el funcionamiento del plantel llevando a sus hijos a la institución educativa.

“Capotear lo que llega...” conduce a advertir una posible relación entre el trabajo de la directora y el de un torero en donde dicha expresión da cuenta de las situaciones difíciles que el directivo enfrenta en su trabajo, así el término capotear utilizado comúnmente en el ámbito taurino entraña significaciones profundas porque si un torero no es hábil para esquivar al toro puede salir lastimado o perder la vida, en este sentido subyace la idea de que la directora debe ser hábil para negociar, pero también el lugar que

ocupa puede ser significado como un lugar en el que se corre peligro, cuestión asociada a la fragilidad del cargo. Una mala decisión puede poner en riesgo su permanencia en el trabajo, de tal forma que esta situación conduce a fantasear con una muerte simbólica a través de la destitución del cargo. Por otra parte, desde la metáfora el trabajo de la directora implica al igual que el del torero ser mirado, reconocido o criticado; en cierto sentido parece que entraña dos polaridades tanto el sufrimiento al ser desacreditado por los otros o en su caso la gratificación narcisista al ser reconocido en función del trabajo que realice.

Capotear asociado a la negociación implica para la directora proceder de cierta manera; es decir, con pertinencia y siendo positiva, lo cual remite al tacto con el que se abordan los asuntos; de esta manera, imaginariamente se establece una relación con el proceder del torero, quien valora como enfrentar al toro, que tipo de suerte realizar y la delicadeza con que la efectúa.

Aracely: Estamos cuidando todos nuestros flancos, estamos tratando de no descuidar ninguna situación,

Lucy: Y hacer una buena faena

Aracely: Estar un paso adelante con una visión holística, nosotros como ya también lo dijo Mary Carmen nosotros no podemos enfrascarnos en la parte administrativa, entonces también le damos por ahí un derecho no, la parte pedagógica la más importante, otro, la parte social, hasta la parte económica, la parte de infraestructura, de proyección hacia la comunidad, de las relaciones que se gestionan dentro, entonces son muchas faenas la que hay que estar librado para no salir corneado (GF2, 11/10/2018, p.).

Cuidar todos los flancos está relacionado con las diferentes dimensiones del trabajo (social, administrativa, pedagógica, comunitaria, etc.) que realiza la directora, su proceder en cada una es distinto y le demanda diversas habilidades. Implícitamente en su discurso aparece la parte administrativa como una dimensión que involucra destinar gran cantidad de tiempo; aunque hay un reconocimiento de que las cuestiones pedagógicas tienen mayor importancia.

Capotear o en su caso darle un derecho a lo pedagógico es asociado a las formas en que se procede, de ahí que “estar un pasito adelante” para enfrentar su función pedagógica involucra que disponga de diversos saberes relacionados con los aspectos curriculares y didácticos.

Para las directoras la metáfora del torero simboliza su trabajo y les permite construir su rol directivo fundado en las formas de proceder y enfrentar como toreros cada una de las circunstancias que se les presentan, sin descuidar las dimensiones del trabajo; así, hacer una buena faena está relacionado con desempeñar un buen trabajo, perceptible y valorado ante los demás, aunado a esto aparece de manera latente cuidarse para no ser “corneada” o embestida por algún tipo de situación o problema.



## Conclusiones

El abordaje de las metáforas ha permitido explorar los sentidos que las directoras le atribuyen a la función directiva a partir de lo que representa su función en el hacer cotidiano; no obstante, el análisis de las expresiones metafóricas es inagotable pues los sentidos que subyacen en ellas, distan de tender a la clausura.

## Referencias

- Ball, S. (1989). *La micropolítica en la escuela*. España, Paidós.
- Castoriadis, C. (2007). *La institución imaginaria de la sociedad*. Buenos Aires: Tusquets.
- Fernández, L. (2001). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Argentina: Paidós.
- Lizcano, E. (2012). Hablar por metáforas. La mentira verdadera (o la verdad mentirosa) de los imaginarios sociales. En Anzaldúa, R. (coord.). *Imaginario social. Creación de sentido*. Pp. 63-90. México: UPN.
- Lizcano, E. (2003). Imaginario colectivo y análisis metafórico. En Morales A. M. (Coord.). *Territorios ilimitados. El imaginario y sus metáforas*. (Págs. 3-26). México: UAEM, UAM-Azcapozalco.
- Lizcano, E. (2006). *Metáforas que nos piensan. Sobre ciencia, democracia y otras poderosas ficciones*. Madrid: Ediciones Bajo Cero / Traficantes de sueños.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. España. RA-MA Editorial.
- Nicastro, S. (2003). *Asesoramiento pedagógico en acción. La novela del asesor*. Barcelona. Paidós.
- Plummer, K. (1989). *Los documentos personales. Introducción a los problemas y la bibliografía del método humanista*. Madrid. Siglo XXI.
- Ramírez, Beatriz. (2009). *La formación en un mundo de tiempos múltiples*. Ideas CONCYTEG año 4. No. 45, 9 de marzo de 2009. Pp. 379-400.

## Fuentes primarias

- Entrevista a Mary Carmen Rosas, realizada en Jardín de Niños LO. Fecha: 18/03/2016. Código de entrevista: (E3B, 18/03/2016, p.).
- Grupo focal con directoras de la zona escolar 51, sector 80. Realizada en Jardín de Niños LO. Fecha: 4/12/2015. Código: (GF1, 4/12/2015, p.).
- Grupo focal con directoras de la zona escolar 51, sector 80. Realizada en Jardín de Niños LO. Fecha: 11/10/2018. Código: (GF2, 11/10/2018, p.).