



UNIVERSIDAD  
PEDAGOGICA  
NACIONAL

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

---

---

UNIDAD U.P.N. 098

D.F. ORIENTE



RESERVA

LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR COMO  
LÍDER INSTITUCIONAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA

P R E S E N T A :  
VERÓNICA ALONSO LÓPEZ

ASESORES:

PROFRA. MARIA ELENA JIMÉNEZ FLORES  
PROFR. MIGUEL ESQUIVEL MARTÍNEZ

MÉXICO, D.F.

AGOSTO DE 2002

TCC140103

UNIDAD UPN 098  
D. F. ORIENTE

## DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN

México, D. F. a 23 de agosto del 2002.

C. PROFR. (A): **VERÓNICA ALONSO LÓPEZ**  
P R E S E N T E

En calidad de Presidente de la Comisión de titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado. **“LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR COMO LÍDER INSTITUCIONAL “.**

Opción : **TESIS** Plan 85, Lic.: **EDUCACIÓN PRIMARIA** manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorable su trabajo y se le autoriza a proceder a la impresión así como presentar su examen profesional.

ATENTAMENTE  
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”

**PROFR. GONZALO A. GONZALEZ LLANES**  
**PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN**



S. E. P.  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 098  
D. F. ORIENTE

# ÍNDICE

Introducción .....	4
Planteamiento del problema .....	6
Justificación .....	8
Supuesto hipotético.....	10
Objetivos .....	10
<b>Capítulo I</b>	
<b>Funciones directivas establecidas</b>	
1.1 La función del director escolar como líder institucional .....	12
1.2 La participación del director en la zona escolar.....	15
<b>Capítulo II</b>	
<b>Liderazgo</b>	
2.1 Grupos sociales y liderazgo .....	20
2.1.1 Grupos .....	26
2.1.2 Grupos minoritarios .....	26
2.1.3 Los roles de los miembros dentro de la organización .....	27
2.1.4 Tipos de liderazgo .....	30
2.2 Liderazgo educativo .....	33
2.3 Calidad educativa .....	41
2.4 Importancia de la planeación en educación .....	46
<b>Capítulo III</b>	
3.1 Los directores como líderes institucionales y su relación con la calidad educativa .....	50
3.2 Alternativas para directores en busca del mejoramiento de la calidad educativa desde el punto de vista organizacional.....	53
3.2.1 Solución de problemas .....	73
3.2.1.1 Áreas comunes de problemas.....	75
3.2.1.2 Acciones administrativas posibles para la solución de los problemas..	77
3.2.1.3 Enfoques para la solución de problemas .....	79
3.2.1.4 Análisis de problemas potenciales .....	80
3.2.1.4.1 Estudio de caso .....	80
3.2.1.5 Modelos matemáticos para la solución de problemas.....	81

3.2.1.6 Guías para mejorar la solución de problemas.....	84
3.2.1.6.1 Técnicas para aumentar el pensamiento creativo .....	85
3.2.1.7 Resultados deseables que deben tener las escuelas para considerarse eficaces.....	86

## **Análisis de resultados**

Respuestas obtenidas a través de la aplicación de cuestionarios .....	90
Gráficas .....	99
Resultados del análisis de las funciones establecidas en manuales y las encontradas con la aplicación de cuestionarios .....	114
Conclusiones .....	118
Bibliografía .....	121
Anexos .....	126

## INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos actuales de la formación de los profesores en Educación Básica es el conocimiento de las características del trabajo docente en la escuela, así como de las necesidades y exigencias del desempeño pedagógico en el aula, la capacidad para comunicarse eficazmente con los alumnos, diseñar estrategias y actividades didácticas adecuadas, interpretar y valorar sus reacciones en el transcurso de las clases, y responder en forma oportuna y apropiada a las situaciones imprevistas, estos objetivos son además las condiciones necesarias para desarrollar una tarea docente eficaz en la educación básica. La formación de esto sólo se logrará en la medida en que los estudiantes observen, vivan la experiencia, den respuesta a sus necesidades y enfrenten los desafíos cotidianos de la actividad docente (SEP, 2000: 55).

Para que lo anterior pueda llevarse a cabo con eficiencia es necesario que el trabajo de cada uno de los docentes sea evaluado de manera oportuna, precisa y eficaz, sin embargo para llegar al logro de los objetivos en el nivel de educación básica no sólo se hace necesaria la participación de los docentes que trabajan al interior del aula, sino también la participación de los docentes que se encuentran trabajando en los puestos administrativos, uno de ellos es el Director de la institución, que realiza actividades de administración, conducción y ejecución de los planteamientos estipulados por la Secretaría de Educación Pública para cada una de las escuelas, por ende también es necesario evaluar el trabajo que él desarrolla, es decir, se hace necesario saber si además de sus funciones administrativas, también está pendiente de las actividades de cada uno de los docentes que conforman su planta de trabajo, si verifica que el desarrollo de las actividades realizadas en las aulas son las adecuadas o no y si además proporciona sugerencias para el mejor rendimiento y aprovechamiento de las habilidades que el docente puede desarrollar para con sus alumnos.

La escuela es considerada como la célula institucional del sistema educativo, pues es ahí donde se realiza el proceso enseñanza-aprendizaje y es el Director el responsable de que se lleve a cabo con calidad. Desde el punto de vista de Norici (1990: 36, 37), el director más que el cerebro, es el corazón de la escuela, pues una institución refleja inevitablemente la actuación de su dirigente, quien pone en juego su

preparación pedagógica, su experiencia, la conciencia que tenga de los problemas que se le presentan y su capacidad de conducción

La figura del Director cobra gran importancia en el logro de los objetivos académicos en la educación, ya sea en nivel básico, medio superior o superior. Es él quien debe realizar una serie de tareas para organizar y coordinar el proceso administrativo y técnico-pedagógico del plantel que tiene a su cargo. Además, debe armonizar los esfuerzos de toda comunidad educativa constituida por maestros, alumnos, autoridades, padres de familia y comunidad en general, hacia el logro de los objetivos en el ámbito institucional, educativo y social (Schmelkes, 1995:28).

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las exigencias que se van dando día con día sobre el papel de la educación, exigen del Director escolar un proceso de búsqueda de calidad, esto difiere radicalmente con la forma en la que se está acostumbrado a entender el papel del director, éste debe convertirse en un líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo.

El Director debe asegurarse de que el proceso de mejoramiento de la calidad sea un proceso de formación en el trabajo y esté acompañado de los elementos indispensables para lograr que puedan llevarse a cabo los cambios que requiere la educación, sobre todo en un área tan importante como lo es la Administración Educativa.

Ante esto surgen cuestionamientos, tales como; lo directores ¿Visitan las aulas?, ¿Tienen diálogo con los docentes, alumnos y padres de familia?, ¿Asume plenamente la responsabilidad de la orientación técnico-pedagógica?, ¿Tiene la capacidad de integración y propicia ambientes favorables, de conformidad y de participación en el entorno escolar a su cargo?.

Una organización existe para conseguir determinados objetivos. Para ello se dota de una estructura y normas de funcionamiento. La sistematización y la regulación técnica de ambas conduce a la eficacia de la organización que es valorada en términos de productos cuantificables. En muy pocas palabras Griffiths (1977, citado en Lorenzo, 1999: 25) lo describe de la siguiente manera:

"Se asume, que las organizaciones tienen unos objetivos que sus miembros se afanan por alcanzar, que hay un acuerdo sobre las funciones y conjunto de expectativas de sus miembros, que la conducta se rige más o menos por un conjunto de normas, que la toma de decisiones es un proceso sistemático, que solamente se hace un uso legítimo del poder, y que el mérito prevalece sobre la política. La administración, las organizaciones y su comportamiento se rige esencialmente por un orden y una racionalidad, y funcionan independientemente de los individuos que la integran".

De igual forma se ha observado que los directivos desconocen la forma de conducir el proceso de enseñanza – aprendizaje que existe en los alumnos por parte de los profesores, es decir, los directivos tienen que evaluar la calidad educativa de los profesores, sin embargo los directivos a su vez, desconocen la forma en que los profesores llevan a cabo la aplicación de la planeación educativa y si en realidad los profesores cubren o no los objetivos que se plantean para con los educandos, por lo que el presente estudio pretendió identificar *si las funciones que realiza el Director al interior del plantel educativo influyen de manera significativa para el establecimiento y ejecución de las actividades diarias realizadas en las aulas por parte de los profesores en beneficio de los alumnos*, asimismo el presente trabajo tiene como propósito abrir líneas de discusión acerca de los factores que inciden en el desempeño profesional de los Directivos que se encuentran laborando en instituciones de educación primaria. De ninguna manera se pretende justificar la carencia de compromiso de algunos maestros, quienes ocultan su falta de profesionalismo detrás de las condiciones de trabajo existentes o bien por el desconocimiento y manejo inadecuado del Reglamento Interno de los Trabajadores de la SEP.



## JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con la SEP (1996: 12), el Director de la escuela es la persona designada o autorizada, en su caso, por alguna dependencia como “la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus nexos”

Tomando en cuenta la definición anterior y comparándola con la aplicación práctica del concepto, en la mayoría de las ocasiones, el Director llega al puesto sin una capacitación específica. Lo más probable es que vaya aprendiendo sus funciones tomando como base las experiencias que tuvo con los directores de las escuelas donde fue maestro de grupo o mediante el ensayo y error, dado el modo en que se eligen.

El déficit de su formación como director para el desempeño de sus funciones es un reto por resolver para la administración de recursos en el sector educativo nacional.

Villa (1992: 62) realiza una revisión de lo que Guskey establece como resultado de la transformación de profesor a director, enfatizando los siguientes factores:

- El cambio de las prácticas escolares de los profesores.
- El cambio de sus pensamientos y actitudes.
- El cambio en los resultados de aprendizaje de los alumnos.

Asimismo establece dos principales guías para el desarrollo directivo:

- Reconocer que el cambio es un proceso gradual y difícil para los profesores, dado que ensayar un nuevo método, conseguir ser eficiente en algo nuevo, requiere de tiempo y esfuerzos, por ejemplo inicialmente debe considerar las variables contextuales y adaptarse a ellas.
- Asegurar que los profesores reciban retroalimentación informativa regular sobre el proceso del aprendizaje de los estudiantes.
- Proporcionar una ayuda continuada y posterior tras el entretenimiento inicial.

De la misma forma en la Guía para el Director de educación primaria (1992: 13) se establece que la experiencia que adquiera el profesor en el puesto directivo, dependerá de la capacitación continua a la que tenga acceso.

Bass (1992, citado en la Guía para el Director de educación primaria: 15) afirma que para conseguir la eficacia de los directivos, éstos deben integrar al profesorado y a los alumnos en un propósito común y en una cultura que los sostenga, deben ver recursos donde otros sólo encuentran problemas, deben motivar a los profesores para que acepten como propios los ideales del centro y su tecnología, deben brindar autonomía en sus roles, a la vez que orientan hacia un consenso sobre los principales objetivos, además deben poseer un claro sentido de la misión y control, precisar los límites necesarios para obtener los recursos que hacen falta, ser persuasivos y estar dispuestos a alcanzar niveles altos, motivar a sus seguidores para poner en tela de juicio el "status quo". Finalmente los directores podrán llegar a ser líderes firmes cuando conozcan la fuerza personal de cada miembro de su equipo y le ayuden a encontrar el medio de compensar sus debilidades.

Si bien la planificación y la ejecución de la práctica del director se trata de basar en actividades educativas que engloben materias o asignaturas, relaciones de la comunidad con la escuela, relaciones maestro – alumno - padres de familia - directivos, planeación educativa y evaluación, claramente estipuladas, en ocasiones se da una ruptura, debido a que de manera general se le pide al director adecuar la labor educativa a propuestas curriculares rígidas y prescriptivas, en consecuencia, se cuenta con muy poca autonomía y la preocupación se centra en cumplir a tiempo las cuestiones meramente administrativas, dejando a un lado todos los demás aspectos que deberían interrelacionarse para cumplir de manera integral el trabajo educativo y formador (Becker, 1985: 52).

Por lo anteriormente expuesto el presente trabajo pretendió realizar un análisis acerca de la preparación académica del director de escuela, además de su experiencia, conciencia y capacidad de conducción para la resolución de las problemáticas que se presentan en el trabajo diario y en la comunidad escolar a la que representa, todo esto visto desde la perspectiva de la importancia que tiene el liderazgo en la institución educativa de nivel primaria.

## SUPUESTO HIPOTÉTICO

Este trabajo de investigación se sustenta en el supuesto de que si las funciones que realiza el Director al interior del plantel educativo son dirigidas de forma sistemática con base en las puntualizaciones de la SEP, entonces se propiciará el establecimiento y ejecución de las actividades diarias realizadas en las aulas por parte de los profesores en beneficio de los alumnos con una mejor calidad.

## OBJETIVOS

El objetivos general y los objetivos específicos planteados en la presente tesis son:

**Objetivo general:** Determinar si las funciones que realiza el Director al interior del plantel educativo de nivel primaria influyen de manera significativa para el establecimiento y ejecución de las actividades diarias realizadas en las aulas por parte de los profesores en beneficio de los alumnos.

### objetivos específicos:

- Determinar el grado de participación del Director en las actividades que realiza su planta docente.
- Conocer en expresión de los directores las necesidades de coordinación entre directivos – docentes- alumnos y padres de familia.
- Diseñar un instrumento de evaluación que permita detectar las deficiencias encontradas en los directivos con respecto al establecimiento de la relación director - profesor que influye en el proceso enseñanza – aprendizaje.

Para realizar la investigación se seleccionó una muestra probabilística dado el análisis de los datos obtenidos a través del instrumento aplicado (anexo).

Los sujetos empleados en la investigación fueron 15 directores laborando en escuelas de educación primaria públicas del Distrito Federal y que contaban con 6 años de servicio, los cuales fueron evaluados a través de un cuestionario con contenido de 20 preguntas de aplicación a directores.

Se utilizó un diseño de tipo ex post-facto a través de una muestra no probabilística, dado que la selección de los sujetos no dependió de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación.

Una vez establecida la línea de trabajo se inició con la revisión de la literatura para delinear los elementos teóricos y metodológicos de la investigación y a partir de los estos elementos realizar la delimitación del problema, el planteamiento de hipótesis y el establecimiento de los objetivos.

Posteriormente se elaboró un cuestionario con veinte reactivos que solicitaban información acerca de las actividades que realiza un director en la escuela a su cargo, acto seguido se realizó un piloteo del instrumento con veinte profesores, para determinar si las preguntas contenidas en este cuestionario eran comprensibles o no. Después, se hicieron las correcciones en el instrumento y se realizó su reestructuración.

Una vez terminado y piloteado el cuestionario, se procedió a su aplicación con los 15 sujetos descritos en el apartado del método, para ello se solicitó a las coordinaciones generales que a través de ellos se les hicieran llegar los cuestionarios a los respectivos directores para que contestaran el cuestionario en forma voluntaria.

Al término de la aplicación de los cuestionarios se realizó un análisis estadístico de los datos obtenidos a través de ellos, abriendo un apartado de análisis de resultados, proporcionando las sugerencias correspondientes que la investigación arrojó, así mismo se procedió a la redacción de las conclusiones, esto se describe en apartados posteriores.

# CAPÍTULO I

## FUNCIONES DIRECTIVAS ESTABLECIDAS

### 1.1 LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR ESCOLAR COMO LÍDER INSTITUCIONAL.

El Director de una institución educativa llega al puesto como tal, sin ninguna capacitación específica a las actividades que su propio nombramiento configura, es notorio que vaya adquiriendo el aprendizaje de sus funciones, tomando como referencia que en primer término tuvo con los directores de las escuelas donde fungió como docente frente a grupo o de apoyo en cuestiones administrativas, es decir llega carente de una directriz que regule su actividad propia.

Institucionalmente el Director debe cubrir ciertas características para el desempeño del puesto: Preparación académica, experiencia, criterio, iniciativa, capacidad de conducción y además del ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran a la comunidad escolar, desafortunadamente, se ha observado que las normas, lineamientos y propósitos enmarcados no coinciden con la práctica cotidiana en un plantel educativo, debido a que en ocasiones se le brinda mayor atención a algún área específica, ya sea administrativa, pedagógica, práctica, etc. (Palacios, 1981: 33).

Dentro del Manual de Educación Primaria (1996: 14), se asignan una serie de funciones específicas que en la práctica se deben tomar en cuenta para poder orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo del plantel:

#### 1. Funciones generales:

- Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la secretaría de educación pública.

- Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.
- Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
- Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.

## 2. En materia de planificación:

- El director debe recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.
- Levantar con el apoyo del personal docente el censo anual de población en edad escolar que habita en el ámbito de influencia de la escuela.
- Prever las necesidades anuales de recursos humanos y materiales de la escuela.
- Detectar necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación, ampliación o sustitución que requiera la escuela.
- Elaborar el programa anual de la escuela con base en las necesidades detectadas en la comunidad circundante a la escuela.
- Presentar a la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia, las necesidades de materiales de apoyo didáctico y las relativas a la conservación y mantenimiento de la escuela.
- Actualización estadística de los datos escolares.
- Integrar y remitir información a las autoridades inmediatas superiores.

## 3. En materia técnico-pedagógica:

- Orientar al personal docente a la interpretación de los lineamientos.

- Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle con la vinculación de la teoría y la práctica.
- Autorizar estrategias o sugerencias que le presente el personal docente.
- Motivar al personal de la institución.
- Promover el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje.
- Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.
- Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente y canalizarlos a la supervisión.
- Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
- Participar en las actividades de mejoramiento profesional que para los directores de escuela organice la Dirección General de Educación Primaria.
- Canalizar hacia las instituciones especializadas a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje para que se les dé la atención que requieran.
- Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección de Educación Primaria por conducto del supervisor de zona.

#### 4. En materia de organización escolar:

- Integrar anualmente el Consejo Técnico Consultivo de la escuela para facilitar la labor educativa.
- Establecer en la reunión del Consejo Técnico Consultivo de Escuela las comisiones que se consideren necesarias para apoyar la tarea educativa en el plantel.
- Promover asambleas de padres de familia para la formación de la Sociedad de Padres de Familia.

- Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.
- Estudiar y, en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección General de Educación Primaria.
- Asignar grupos y horarios para las actividades escolares.
- Tomar a su cargo el grupo que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.
- Brindar información a la comunidad escolar.
- Promover el establecimiento de condiciones generales que impliquen la cooperación y respeto entre alumnos, el personal de la escuela y los padres de familia, para garantizar el desarrollo armónico del trabajo escolar.

5. En materia de control escolar:

- Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de reinscripción, registro y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.
- Revisar que el personal docente se mantenga actualizado en información y documentación.
- Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.
- Canalización de alumnos que lo requieran.

De estos cuatro aspectos a los que se ha hecho referencia le siguen algunos otros en materia de extensión educativa, servicios asistenciales, recursos humanos y materiales. Todos ellos se relacionan o son similares a los que se describieron anteriormente.



Se puede agregar que el Liderazgo requiere de la motivación, del manejo de grupos, de la consideración de factores ambientales y sociales, de la toma de decisiones, etc.

## **1. 2. LA PARTICIPACIÓN DEL DIRECTOR EN LA ZONA ESCOLAR.**

Así como cada escuela es única en las características que la distinguen de otras, cada zona escolar también es única. Ni las escuelas ni las zonas escolares típicas existen. Cada escuela se define por las personas que en ella participan: el director, los maestros, los alumnos, los miembros de la comunidad en que se ubica, sobre todo, por las interacciones que se dan entre todas ellas.

De la misma manera, cada zona se define por la participación de los directores de las escuelas que la integran, por el estilo y las acciones del supervisor responsable, por la forma en que interactúan entre ellos, y con las comunidades respectivas.

Por lo anterior, en cada escuela y en cada zona escolar se manifiestan de distinta manera los problemas a resolver, esto dificulta la posibilidad de sugerir estrategias de solución generalizada para todas las escuelas y para todas las zonas. En otras palabras, resulta difícil proporcionar recetas válidas para toda la ocasión, por ello, es necesario que cada director de escuela formando equipo con los maestros, o bien, cada supervisor, formando equipo con los directores de su zona, realicen reuniones formales para reflexionar e identificar los principales problemas que en el ámbito de su acción profesional están impidiendo el logro de mejores resultados de aprendizaje en los alumnos.

Si bien cada escuela y cada zona presentan problemas muy particulares, también es cierto que existen problemas comunes; lo que sucede es que se manifiestan de manera diferente en cada una de ellas, es esto último lo que les da su especificidad.

Los problemas de las escuelas necesariamente son los problemas de la zona escolar y, por tanto, son competencia del supervisor a cargo de ella. Lo que sucede en cada escuela respecto de los asuntos que tienen que ver con la inscripción de los alumnos, con el atraso, la reprobación y la deserción escolares, debe ser preocupación

de los maestros y de los directores, pero también de manera muy significativa de los supervisores.

Se sabe por diferentes indicadores que no todos los alumnos logran los objetivos de aprendizaje, que por diferentes motivos no todos los niños o jóvenes en edad de cursar la educación básica se inscriben en alguna escuela, que no siempre los ambientes y la organización de las escuelas son los más propicios para la formación y el aprendizaje de los alumnos., que muchos maestros señalan a la falta de disciplina como uno de los problemas a resolver, que no siempre las relaciones entre los maestros son las mejores para el desempeño docente, que muchos directores y padres de familia se quejan de las ausencias de los maestros o de sus llegadas tardías, que no siempre los recursos mínimos de apoyo a la tarea educativa están disponibles, que a los padres de familia sólo se les llama para solicitarles apoyo material o económico.

Estos problemas, cada día son motivo de mayor preocupación social. Diversas investigaciones ya publicadas los han puesto al descubierto. Con independencia de que en cada escuela o en cada zona no siempre se llenen adecuadamente los formatos que solicitan información estadística o de que en diversas reuniones de análisis no siempre se discuten con seriedad y en ocasiones hasta se pretenda ocultarlos, los problemas están presentes, constituyéndose en un permanente reto para maestros, directores, supervisores y autoridades educativas.

Nadie podría negar que detrás de una cobertura del 98% en educación primaria está la baja calidad educativa que se refleja en los resultados de aprendizaje, sobre todo en las zonas marginadas y de mayor pobreza. Que los últimos años la matrícula inscrita en educación secundaria no va más allá del 87% de la atención a la demanda potencial, a pesar de que desde 1993 es constitucionalmente obligatoria. Resulta difícil negar que en este nivel existen los mayores índices de reprobación, cuyo promedio nacional es de aproximadamente del 26%. Es imposible ocultar que actualmente de cada 100 niños que ingresan a la educación primaria, sólo 77 la concluyen; que de éstos, 70 ingresan a la secundaria, y que de ellos sólo 52 terminan el último nivel de la educación básica.

¿Qué hacer desde cada aula, desde cada escuela, desde cada zona de supervisión para contribuir a mejorar la calidad en los resultados de aprendizaje, para disminuir el atraso escolar y por tanto la reprobación y la deserción? ¿Cómo incrementar el índice de atención a la demanda potencial? ¿Cómo impulsar el trabajo de equipo entre los docentes de las escuelas y entre los directores de las zonas? ¿Cómo aprovechar mejor los días y las horas destinados a la enseñanza y al aprendizaje? ¿Cómo emplear mejor los recursos disponibles? ¿Cómo lograr que los padres de familia colaboren en los procesos que inciden para la mejor formación y aprendizaje de sus hijos? ¿Cómo mejorar el ambiente y la organización en cada escuela de manera que maestros y alumnos asistan con actitudes positivas hacia la enseñanza y el aprendizaje?

El primer paso es reconocer que existen problemas y decidirse a realizar algo para resolverlos. Convencerse que individualmente es casi imposible afrontarlos, por lo que es necesario hacerlo formando equipos, lo que implica asumir liderazgos y una nueva manera de organizar el trabajo en cada escuela y en cada zona. Esa nueva cultura de la organización, demanda de los supervisores alejarse de las órdenes telefónicas o el abuso de las circulares como únicos recursos, a cambio de hacer presencia constante en las escuelas y en las aulas; de dialogar con los directores y maestros acerca de los problemas de los alumnos, de observar personalmente la organización y ambiente de las escuelas. Se demanda realizar con seriedad consejos técnicos de escuela y de zona para discutir y analizar los problemas prioritarios y especialmente las formas específicas con que se manifiestan. Elaborar colectivamente planes de trabajo y tomar acuerdos, no para entregarlos a la autoridad inmediata sino para ejecutarlos realmente y contribuir así a mejorar los procesos y las relaciones de trabajo, y lo más importante, mejorar los resultados de aprendizaje en los alumnos.

En este marco de reflexiones, sería de esperar que cada supervisor de zona, declarara su zona en movimiento permanente para fortalecer a sus escuelas, teniendo como criterio de escuela fuerte, el mejoramiento constante de los procesos de trabajo y por ende, de los resultados de aprendizaje en los alumnos.

Una meta para el plan de trabajo consistirá en que cada supervisor de zona, a través de los consejos técnicos, identificará los problemas educativos de sus escuelas,

las formas particulares en que se manifiestan, las causas específicas que los provocan, las prioridades para abordarlos y las propuestas de trabajo para solucionarlos.

Otra, que en las escuelas de cada zona escolar existiesen equipos de maestros integrados por afinidades e intereses, responsables de ejecutar un programa concreto para afrontar cada problema detectado y jerarquizado en reuniones de consejo técnico.

Durante la ejecución y seguimiento del plan de trabajo, el mejor indicador sería en las escuelas de cada zona escolar se observaran equipos estimulados por el supervisor para el desarrollo de programas tales como: el uso de técnicas diversificadas para mejorar el aprendizaje, el mejoramiento del ambiente y la organización escolar, el fortalecimiento de la lectura y escritura, el desarrollo de habilidades para la solución de problemas matemáticos, la disminución del rezago escolar, el desarrollo de valores para la convivencia social, el fomento a la puntualidad y la asistencia de maestros y alumnos, entre otros que sean detectados y analizados específicamente en cada escuela (SEP, 1997: 24).

## CAPÍTULO II

### LIDERAZGO

#### 2.1 GRUPOS SOCIALES Y LIDERAZGO

¿Qué hace que las personas pertenezcan a un grupo aún cuando éstas no estén de acuerdo con lo que el grupo hace o dice?

¿Qué atrae a un individuo a otros? Estas son preguntas que puede contestar la psicología social. Ésta rama de la psicología estudia la manera de cómo afectamos y cómo somos influenciados por otras personas, tanto en grupos como en relaciones íntimas. Se usa este estudio para resolver problemas que surgen en relaciones públicas, en relaciones laborales, etc. En cualquier situación en que la gente convive. Ésta enfatiza la realidad: los seres humanos son criaturas sociales desde su nacimiento hasta su muerte y es imposible entendernos sin comprender cómo actuamos y reaccionamos hacia otras personas. Al aprender conducta social la hacemos parte de nuestra personalidad. Algunas investigaciones de psicología social están dirigidas a temas como: influencia social, obediencia y conformidad, y otras hacia la formación de actitudes y al cambio.

A lo largo del tiempo se han venido dando distintas concepciones de lo que es el liderazgo y la función de él en los distintos grupos, sin embargo todas estas concepciones concluyen en la forma en que se dirige a un grupo a través de las características de dirección que tiene un individuo, no obstante es necesario que se realice una revisión de las distintas concepciones para adoptar una como base de este trabajo.

Desde años atrás el mundo ha vivido inmerso en constantes relaciones, producto de una relación amorosa entre un hombre y una mujer, después viene una relación con la madre, posteriormente comienzan las relaciones familiares, con las amistades, con los vecinos, en la escuela, en el trabajo, etc., es decir, el ciclo vital se produce siempre y necesariamente en relaciones interpersonales. En caso contrario la pérdida de contacto con los otros es una pérdida de referencia del yo que inmediatamente se trata de

compensar con un mundo de fantasía que puede culminar en la locura (Cohen y Cohen de Govia, 1973: 16).

Se pueden distinguir dos niveles de análisis en torno a las relaciones humanas: El primero y más general es el que destaca que la vida en relación es una necesidad, una ley de la especie humana. El segundo nivel se refiere específicamente a las relaciones de una persona con otra, bajo un estrecho margen de opción, es decir, las relaciones no dependen ni de una ni de las otras personas, sino de las dos, se requiere de una comunidad de intereses que provea el piso sobre el que se sustente y determine la relación (Cohen y Cohen de Govia, 1973: 19).

Al revisar la literatura y hacer un recuento del tiempo transcurrido, se puede observar que en el proceso de generar su vida, los hombres se relacionan entre sí con un propósito común: producir los bienes materiales necesarios para su subsistencia. A esta primera organización se le conoce como “comunismo primitivo”, no existe la propiedad privada y generalmente los hombres agrupados en clanes y hordas se encuentran íntimamente ligados entre sí, no existe la noción entre el yo y el otro.

Posteriormente cuando el hombre se convierte en sedentario comienza la actividad de agricultura y pastoreo, con el inicio de los oficios, el trabajo se individualiza, se diferencia, lo cual conduce en el plano social a la propiedad privada y a la agrupación de familias extensas que buscaban la posibilidad de sobrevivencia y de protección de sus integrantes.

A medida que estos grupos van generando bienes surge la necesidad de conquista de un grupo a otro con la finalidad de esclavizarlas, preferentemente, aquellas tribus que producen suficiente para satisfacer las necesidades de los conquistadores y se procura que a la vez sean sedentarias. Las relaciones entre los grupos se van diferenciando, van apareciendo clases sociales surgiendo los hombres libres y los esclavos. “En tanto que el hombre libre ha roto las cadenas que lo ataban al trabajo, el esclavo está casi totalmente dependiente del amo, vive con relación a él de una manera simbiótica; le pertenece al “otro”, dicho de otra manera, el esclavo se ve obligado a enajenar su existencia a la voluntad poderosa del señor” (Cohen y Cohen de Govia, 1973: 30).

De tal forma que el grupo conquistador comienza a experimentar tácticas para dominar y controlar el funcionamiento del grupo esclavizado, basándose primero en el conocimiento que tiene sobre los sentimientos de su propio grupo. En un principio a través de la eliminación de líderes naturales, sin embargo se dieron cuenta que estas medidas no lograban erradicar el sentimiento de unidad, por el contrario, el grupo se cohesionaba quedando intacto y reforzándose más ante la desgracia. Después a través de una transculturación, es decir, se practicaba un matrimonio entre familias nobles de ambos grupos, se escogía a las mujeres más bellas e inteligentes y se entregaban en matrimonio a los líderes del grupo esclavizado con el objeto de que influyeran en sus maridos y de mantener informada a la casa paterna de los movimientos de inconformidad, también se seleccionaban a los sabios y jefes guerreros para recibir la invitación a vivir en palacio, de tal forma que los líderes intelectuales y las tácticas de los esclavos no surgieran (Cohen y Cohen de Govia, 1973: 30).

Pero regresando a las tácticas de los matrimonios, se puede observar que la exposición de los hijos de los señores expuestos a la cultura esclava aprendían tanto de una cultura como de otra contribuyendo así a la destrucción de la ideología conquistadora en cuanto a unidad social y cultura integrada, dando pie a la sociedad feudal, donde el señor feudal es dueño de la tierra del trabajo pero no de la vida del siervo, se vive como una gran familia, en donde cada uno se siente responsable de su función, estableciendo normas que vienen a romperse después de las intervenciones reales.

Así se da paso al trabajo asalariado y por ende al capitalismo, cambiando por completo la actitud del hombre hacia su vida, desapareció la familia de producción y apareció la de consumo.

Partiendo de lo anterior, se puede decir que al cambiar las condiciones materiales de existencia cambia también la ideología del hombre, cambia su manera de percibir el mundo, la manera de enfocar los problemas sociales y psicológicos de la humanidad, enfatizando el valor individual, no obstante el individualismo y la realidad en que se vive patentiza que nunca se hace algo totalmente separados e independientes, es decir, excluyendo a los demás.

A partir de todos los fenómenos observados en cada uno de los distintos grupos, comienzan a surgir distintas corrientes sociológicas y psicológicas que intentan dar una explicación al funcionamiento e interacción de los miembros del mismo y la consecución de metas y objetivos.

Según McDougall (citado en Cohen y Cohen de Govia, 1973: 12).sostenía que los grupos, las instituciones y la cultura tiene una realidad muy a parte de los individuos particulares. Consideraba que un grupo puede continuar existiendo aún después de que ha cambiado la totalidad de sus miembros. El grupo tiene propiedades tales como: sistema de valores, estructura de roles, división de labores, que no se pueden concebir como propiedades de los individuos.

Durkheim señalaba que un fenómeno social no podía ser explicado a través de medios psicológicos, fue el creador del término Dinámica social (citado en Cohen y Cohen de Govia, 1973: 25).

Para Allport (citado en Cohen y Cohen de Govia, 1973: 25).sólo los individuos son reales y los grupos e instituciones son "un juego" de ideales, pensamientos y hábitos repetidos en cada una de sus mentes, por tal motivo los grupos sólo existen en las mentes de los individuos.

Kurt Lewin (citado en Deutsch y Krauss, 1994 82), desarrolló la Teoría del Campo, que considera que la conducta es el producto de un campo de determinantes interdependientes conocido como espacio social y espacio vital representándose las propiedades estructurales de estos campos por conceptos topológicos y las propiedades dinámicas estudiadas de manera psicológica y sociológica. Es el creador del término dinámica de los grupos.

La dinámica de grupos se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo mueven a comportarse en la forma en que lo hace, puede ser movimiento, acción, cambio, interacción, reacción, transformación, etcétera. La interacción recíproca de estas fuerzas y sus resultantes sobre un grupo dado constituyen su dinámico (Chehaybar, 1989: 65).



En los grupos se producen múltiples fenómenos. El docente puede detectar la dinámica del grupo sabiendo que éstos fenómenos se dan debido a las variables que convergen en el mismo y que éstas están condicionadas por la manera como el grupo vive los diferentes roles, la capacidad de cooperación, la competencia, la naturaleza de los objetivos y tareas, por la lucha manifiesta por el poder y por los tipos de liderazgo que se presentan.

A partir de la dinámica grupal surgen los estudios acerca del liderazgo de tal forma que se han dado distintos tipos de explicaciones a este fenómeno.

De acuerdo con Morales, et. al. (1994: 65), el elemento más consistente señalado en las múltiples definiciones de liderazgo es que éste implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores.

En palabras de Brown (citado en Morales, et. al., 1994: 65), lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismo son influidos.

Para Homans (citado en Morales, et. al., 1994: 65), el líder es el individuo con mayor autoridad, entendida esta como la capacidad de una persona para influir a un gran número de miembros del grupo de forma regular.

Hollander (citado en Morales, et. al., 1994: 67), considera que el liderazgo implica una relación de influencia particular entre componentes del grupo, en la que el líder proporciona a los miembros recursos valiosos para lograr sus fines comunes. La influencia del líder depende al menos de dos factores: su competencia percibida por sus seguidores para lograr metas grupales y su conformidad inicial a las normas del grupo.

Kurt Lewin (citado en Deutsch y Krauss 1994: 86 ) introduce el término de "campo de fuerza" que hace referencia a un campo inductor de cambios en el espacio vital dentro de su área de influencia. La fuente de un campo de fuerza es por lo general, pero no necesariamente, una persona. Así, es posible hablar del área de influencia social directa de una persona como su campo de fuerza y hacer referencia a los cambios que pueden ser o que son inducidos en los espacios vitales de otras personas por el campo de fuerza de esta persona.

De acuerdo con los psicólogos, si se interactúa con una o más personas, están dentro de un grupo. ¿Qué envuelve la interacción? Se toman en cuenta uno al otro; esa relación tiene continuidad, ya que se involucra su pasado y su futuro próximo. Nosotros pertenecemos a varios grupos desde la familia; la escuela y una gran variedad de asociaciones basadas en intereses comunes de cada miembro. Los grupos más significativos son aquellos compuestos de amigos y familiares por tener largas historias juntos y compartir expectativas. Sin embargo, en algún momento la gente cree que es autónoma y comienza a tener sus propias metas, y la realidad demuestra que muchas veces no es así que se actúa de acuerdo a normas y esto puede llevar a un estado de conformismo, a esta situación se le llama **INFLUENCIA SOCIAL**.

Otro aspecto relacionado con el manejo de grupos es el establecimiento de normas, éstas tienen la capacidad de incrementar y restringir la conducta. Éstas establecen el buen funcionamiento de grupos de personas, así que conforme más conozcamos las normas de nuestra cultura, más sabremos cómo comportarnos en diferentes situaciones. Sin embargo; éstas pueden reprimir la independencia desde las tendencias más naturales de las personas, ya que no son la manera más efectiva o humana de actuar. Hay ejemplos en los que las personas obedecen ordenes porque previamente aprendieron normas que se establecieron dentro de un grupo, aún cuando éstas podrían pensar y actuar diferente si estuvieran solas. Esto se llama efecto de normalización o de convergencia interindividual. Juntos los individuos establecen una norma y la ponen en funcionamiento, definen un valor central y los márgenes de variación de los juicios.

Si la conducta de todos no se conformara al grupo de normas, nos preocuparíamos por no saber qué esperar; y estaríamos enfrentándonos constantemente a miles de decisiones acerca de las actividades diarias, por ejemplo, ¿qué pasaría si nadie se conformara con respetar los semáforos?. La clave está en saber cuando la conformidad es apropiada y cuando ésta es un conflicto con normas importantes y valores. A menudo esto es difícil para personas que tienen altos puestos directivos. Sin embargo hay varios elementos para que una persona se resista o se conforme al grupo: el tamaño del grupo, la unanimidad del grupo, la implicación,

factores de personalidad, realidad física y social, la dependencia normativa e informativa, la necesidad psicológica del consenso.

Dentro de una organización es conveniente conocer qué factores podrían causar problemas dentro de la misma. La psicología social nos ayuda a detectar estos elementos y como manejarlos. Los más significativos desde nuestro punto de vista son:

### **2.1.1 GRUPOS**

Cuando se trabaja en grupos; el enfoque “dos cabezas piensan más que una” nos dice que debemos tener diferentes perspectivas, las cuales a menudo resultan una mejor solución. Para ello hay varios postulados para no caer en errores que afecten la organización:

- Alertar a los miembros del grupo de los peligros que corren cuando no hay juicios críticos, de creer falsamente que cada miembro está totalmente de acuerdo y tratar de proteger al grupo de alguna evidencia que cuestione la “sabiduría” de sus políticas.
- Tener a un líder imparcial
- Instruir a los demás a expresar sus objeciones y dudas.
- Asignar a uno o más grupos de para jugar el rol de “abogados del diablo” al argumentar un punto de vista diferente.
- Llamar a un “segundo cambio”, para reevaluar la primera decisión.
- Invitar a expertos externos a evaluar los puntos de vista del grupo.
- Tener varios grupos independientes trabajando en el mismo asunto.

### **2.1.2 GRUPOS MINORITARIOS**

Muchos casos de grupos minoritarios son el motor de la innovación y del cambio social. Hay diferentes estilos de negociación: rígido o flexible para obtener influencia,

pero estos deben ser constantes. En el efecto de la bola de nieve se ven cuatro etapas: la condición sin cambio, compromiso de la minoría, reaccionaria, mixta, compromiso de la mayoría y defección de la mayoría. Un grupo conforme va creciendo se pierde la imagen de confianza e integridad que da. La minoría puede tener una influencia mediante sus estilos de comportamiento y que su influencia suele tener una naturaleza distinta a la influencia de la mayoría. La mayoría tiende a la complacencia, el individuo cede sin cambiar su manera de pensar. Cuando la fuente es minoritaria, el sujeto no puede reducir el conflicto del mismo modo. La información aportada por una minoría es vista como errónea, y poco digna de confianza. La fuente minoritaria se percibe como desviada. En el caso de la mayoría se aumenta su presión al conformismo y el resultado se observa cuando más aumenta la presión, más aumenta la sumisión. En el caso de la minoría aporta otros significados, genera conflicto y da pie a pensar que pueden tener buenas razones para actuar como lo hace, se produce una actividad de validación, así pues, el hecho de una información sea tratada como "evidente" porque emana de la mayoría, pero vista con recelo cuando proviene de la minoría, genera una polarización, es decir se autogenera el cambio.

### **2.1.3 LOS ROLES DE LOS MIEMBROS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

¿Que es un rol? Es una serie de expectativas (o normas) de conducta para gente de posiciones sociales particulares. Un rol es hecho de un grupo de normas, las cuales son definiciones sociales de la manera como debemos comportarnos. Dependiendo en qué sociedad vivamos. Tenemos normas para los roles de padre, trabajador, esposo, etc.

¿Qué tanto nuestra conducta está determinada por las normas de varios roles que jugamos? Investigadores de la universidad de Stanford establecieron la influencia poderosa de una situación y definición de roles de una sociedad dentro de una situación dada, después de algunos experimentos concluyeron que en situaciones muy represivas nos podemos volver autoritarios, hostiles o pasivos haciendo menos y menos por nosotros mismos, a esto le llaman el clásico modelo de learned helplessness

(incapacidad adquirida). Cuando creamos estas prisiones, éstas están en nuestra mente al efectuar nuestro rol de víctima u opresor. Hay "Prisiones de la mente" como racismo, sexismo, etc.

La psicología nos ayuda a ver rápidamente cómo la gente puede tomar las normas "apropiadas" para los roles que ellos juegan.

La distinción entre fuerzas propias e inducidas ha resultado útil para explicar algunas diferencias de comportamiento bajo distintos tipos de liderazgo, además de permitir establecer los roles que juegan los integrantes de los grupos y que pueden ser aprovechados por los mismos para la consecución de objetivos.

Estos roles son clasificados en tres grupos:

**Roles de grupos de trabajo:** su propósito es facilitar o coordinar el esfuerzo grupal en la selección y definición de una tarea en común y el cumplimiento de la misma.

Éstos roles son identificados en relación con las funciones de facilitar y coordinar los problemas que se vayan presentando y resolverlos. Cada miembro del grupo puede asumir uno o más papeles durante el desarrollo de la tarea.

**El contribuyente:** sugiere o propone al grupo nuevas ideas, o soluciones a los problemas que van surgiendo.

**El buscador de información:** sugiere información y hechos pertinentes al problema que se está discutiendo o tarea que se está realizando. Pide clarificaciones de las sugerencias hechas en términos de un ajuste real.

**El buscador de opiniones:** pide una clarificación de valores pertinentes a lo que el grupo está emprendiendo, o sugerencias y alternativas.

**El que da información:** relata su propia experiencia que sea pertinente a los problemas del grupo.

**El que da su opinión:** da su opinión o alguna sugerencia hecha o da sugerencias alternativas.

**El elaborador:** da ejemplos, deduce cómo una idea puede trabajar.

**El coordinador:** muestra o clarifica las relaciones que hay entre varias ideas o sugerencias o coordina actividades de varios subgrupos.

**El orientador:** define la posición del grupo con respecto a sus metas, hace cuestionamientos de la dirección acerca de alguna discusión que el grupo esté llevando a cabo.

**El evaluador crítico:** establece una serie de estándares de un grupo exitoso de acuerdo a su contexto.

**El que graba:** graba las discusiones del grupo, o escribe el producto de una discusión.

**Roles de construcción y mantenimiento del grupo:** son orientados hacia el funcionamiento del grupo como grupo. Estos son diseñados para alterar o mantener la manera de trabajar, de regular y perpetuar al grupo como grupo.

**El alentador:** acepta y esta de acuerdo con las contribuciones de otros. Es solidario en su actitud hacia el grupo.

**El armonizador:** medita las diferencias entre otros miembros, reconcilia desacuerdos.

**El comprometido:** opera dentro de un conflicto en que cual sea su idea o postura es involucrada. Él adquiere el compromiso admitiendo su error, disciplinándose a sí mismo para mantener la armonía del grupo.

**El facilitador:** facilita la participación de todos.

**El observador del grupo:** propone interpretaciones dentro de la evaluación del grupo.

**El seguidor:** va al parejo con el movimiento del grupo, mas o menos pasivo aceptando las ideas de los demás.

**Roles "individuales":** las participaciones van dirigidas hacia la satisfacción de las necesidades personales, éstas por lo general son negativas para mantener la unión del grupo.

**El agresor:** puede actuar de varias maneras: expresando desaprobación, haciendo bromas agresivamente.

**El bloqueador:** tiende a ser negativo y resistente a todo.

**El que busca reconocimiento:** trabaja de varias formas para mantener la atención, actuando de maneras poco usuales, previniéndose de no ser removido a una posición inferior, etc.

**El defensor de sí mismo:** aprovecha la oportunidad de audiencia para expresar ideas, sentimientos personales.

**El dominante:** trata de tener autoridad o superioridad manipulando al grupo o a ciertos miembros de éste.

#### 2.1.4 TIPOS DE LIDERAZGO

**Liderazgo democrático:** En él los grupos de personas comunes tienen la facultad de reconocer, definir y resolver sus problemas comunes, así como satisfacer sus necesidades trabajando conjuntamente, la acción del grupo está basada en el consenso general, logrado mediante la participación de todos sus integrantes, de acuerdo con sus aptitudes diferenciales para contribuir. Asimismo, la productividad del grupo puede incrementarse mediante esfuerzos, tanto del total de sus miembros como de los integrantes individualmente, para mejorar sus capacidades en relaciones humanas, para fomentar una mejor interacción del grupo y también mediante la valoración continua del progreso hacia la meta y de los medios empleados para lograr tal progreso (Beal, Bohlen y Raudabaugh, 1964: 156).

La característica esencial del grupo democrático consiste en que las decisiones son tomadas por el grupo como un todo, participando cada miembro sobre la base de sus habilidades e intereses.

Este tipo de liderazgo es difícil de establecerse ya que las tomas de decisiones se realizan a través de votos mayoritarios más que de consensos; mediante procesos orientados a la satisfacción personal y de necesidades unilaterales; si hablamos desde el proceso de selección del director no se considera la democracia en sí, sino otro tipo de factores como por ejemplo la selección arbitraria y vertical para las designaciones.

**Liderazgo laissez-faire (dejar hacer, dejar pensar):** se caracteriza por su falta de organización, el liderazgo tiende a ser pasivo y la influencia mutua de los integrantes es casual, solamente al aproximarse una elección el grupo muestra señales de vida, existe ineptitud para realizar cualquier propósito. La iniciativa individual es ahogada y el progreso por lo general es nulo (Beal, Bohlen y Raudabaugh, 1964: 160).

Liderazgo comúnmente encontrado en el ámbito educativo, ya que evita enfrentamientos que evidencien la falta de capacidad de gestión o académica del director; no se cuestiona el trabajo de los maestros pero tampoco el del director, nadie rinde cuentas, por lo tanto, se centra la eficacia de una escuela en apariencias.

**Liderazgo Autocrático:** En este tipo de liderazgo el grupo está dominado por un individuo, hay amplias diferencias de status entre los integrantes, y la comunicación tiende a realizarse en un sólo sentido: del conductor a los integrantes, existe una excesiva irritabilidad, hostilidad y agresividad, a menudo dirigida hacia los compañeros como también hacia el conductor, los integrantes son propensos a ser apáticos en su actitud general, los individuos son mucho más subordinados y muestran un mínimo de facultad creadora (Beal, Bohlen y Raudabaugh, 1964: 160).

Este tipo de líder se llega a encontrar en las escuelas en donde los integrantes de la comunidad educativa no están acostumbrados a trabajar en equipo y depositan en una sola persona la responsabilidad del funcionamiento del plantel, así surge la imperativa necesidad de los directores para tomar decisiones sin considerar la opinión de los demás integrantes, por lo tanto las relaciones se vuelven frías y se comienzan a perseguir intereses individuales que fragmentan notoriamente la dinámica de trabajo.

Cuando se trabaja en grupos; el tener presente la frase “dos cabezas piensan más que una” permite la posibilidad de establecer diferentes perspectivas, de las cuales a menudo resultan buenas ideas para el desarrollo de una institución. Para ello hay varios



postulados que se consideran importantes desde la perspectiva de la psicología social y que pueden evitar cometer errores que afecten la organización de una institución:

- Tener a un líder imparcial
- Instruir a los demás a expresar sus objeciones y dudas.
- Invitar a expertos externos a evaluar los puntos de vista del grupo.
- Tener varios grupos independientes trabajando en el mismo asunto.

Por otro lado es importante considerar que:

- El liderazgo en situaciones formales se refiere a identificar a personas con un rol directivo.
- El término poder implica características de coerción, control, influencia y una mayor persuasión.
- Existen cuatro características para establecer la legitimidad de un líder: 1) conformidad inicial, 2) origen de la autoridad del líder o forma de lograr la posición de liderazgo, 3) competencia de líder, 4) la identificación de los seguidores del líder.
- Los individuos prefieren como líder o representante al miembro más prototípico de su grupo.
- El liderazgo transformacional está compuesto por cuatro factores: 1) carisma, 2) inspiración, 3) estimulación intelectual, 4) consideración individualizada.
- El carisma consta de cuatro factores: 1) comodidad en situaciones sociales, 2) manifestación externa de la emoción, 3) contacto físico, 4) componentes teatrales.

## 2.2 LIDERAZGO EDUCATIVO

En la actualidad se ha hablado mucho sobre la efectividad de las escuelas, lograda a partir del tipo de liderazgo ejercido por los directores del plantel educativo encaminado hacia la consecución de metas y objetivos.

La comunidad educativa es diferente para cada escuela, cuya tarea fundamental es precisamente la formación de la personalidad de un niño, adolescente o joven con intereses, valores, sensibilidad, nivel cultural y capacidades que respondan a las exigencias y necesidades de la sociedad. La escuela de hoy debe enfrentar acciones concretas para el mejoramiento de la familia y de la comunidad en que se encuentra enclavada, para ello "se requiere que los dirigentes de la escuela logren que todos, y en especial, el colectivo de maestros, mantengan coordinación, coherencia y cohesión en su trabajo", la única manera de lograr y desarrollar modos de actuación coherentes, "es que todos se pongan de acuerdo acerca de cómo enfocar la formación político – ideológica, utilizar métodos activos en el aprendizaje, así como desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades, valores y cultura en general" (Augier, 2001: 256).

Sammons, Hillman y Mortimore (1999: 123), a través de una revisión literaria, afirman que casi todos los estudios sobre efectividad escolar han demostrado que el liderazgo, tanto en primaria como en secundaria, es un factor clave, sin embargo, la importancia del papel del liderazgo del director o directora, más que el de otros miembros del cuerpo académico tales como jefes de departamento, puede ser sensible al contexto, en particular a patrones de organización escolar. Es importante el papel que juegan los líderes, su estilo en conducción y la relación que tengan con la visión, valores y metas escolares, así como la forma de abordar el cambio.

Augier (2001: 230) afirma la necesidad de hacer la diferenciación entre administrar, dirigir y liderar: a partir de ello establece que los administradores son aquellos que cumplen lo establecido, lo normado, sus objetivos se enmarcan en el cumplimiento estricto de las tareas, logrando poder cumplir los planes establecidos. Los que dirigen son aquellos que se salen de lo establecido, cumplen normas, pero se proyectan en el desarrollo de la organización y en el crecimiento de los recursos,

especialmente en el humano; cumplen los objetivos y las tareas asignadas a la institución, pudiendo llegar a flexibilizar su ejecución, con el objetivo de cumplir su misión. En tanto el liderazgo es la audacia creadora, asentada en la realidad organizacional, interrogada y pensada con la rigurosidad del científico, la libertad del artista y la ética del visionario.

Los estudios de liderazgo son una necesidad para la mejor conducción de cualquier institución y muy especialmente la escuela, en la que el recurso humano tiene particular significación, ya que en ellas se trabaja en la formación y desarrollo de la personalidad del estudiante, como tarea fundamental (Augier, 2001: 136).

La revisión de la literatura revela que se han encontrado con frecuencia tres características asociadas al liderazgo exitoso. Éstas son: fuerza en los propósitos; involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones y autoridad profesional en los procesos de enseñanza – aprendizaje (Sammons, Hillman y Mortimore, 1999: 134).

El liderazgo efectivo es por lo general firme y con propósito, los líderes excepcionales tienden a ser dinámicos, señalan la importancia del consenso y la unidad de propósitos entre el equipo de trabajo. También existen aspectos de intercesión, la habilidad de mediar o amortiguar los agentes de cambio negativos, de desafiar y hasta violar lineamientos externos para generar una autonomía (Sammons, Hillman y Mortimore, 1999:134).

Sammons, Hillman y Mortimore (1999:200) asignan otra característica a los directores efectivos, se refiere a la de compartir las responsabilidades de liderazgo con otros miembros del equipo de trabajo, sean funcionarios de alto rango o bien docentes a su cargo, encaminados a la toma de decisiones. Al mismo tiempo afirman que en la mayoría de los casos un director efectivo no es simplemente el administrador o director de mayor antigüedad, sino que en cierto sentido es un profesionalista sobresaliente. Esto implica que se involucra y conoce lo que sucede en el aula, incluyendo el currículo, estrategias de enseñanza y seguimiento del progreso de los alumnos, además en la práctica esto implica proveer de varios tipos de apoyo a los maestros, tanto estímulos como asistencia práctica, al mismo tiempo incluye que el director debe proyectar un perfil de altura por medio de acciones tales como desplazarse frecuentemente por la

escuela, visitar las aulas y entablar conversaciones informales con los maestros y finalmente evaluar la forma en que funcionan los maestros.

Augier (2001: 200) establece que el liderazgo, en su concepción más actual, encierra los siguientes criterios:

Aquel que tiene seguidores.

Lucha por convertir a sus seguidores en líderes y, con ello, su desarrollo integral e independiente.

Que se proyecta y desarrolla para adaptarse a las nuevas situaciones y enfrentar los cambios.

Lograr resultados significativos en el desarrollo de su actividad, que permita responder a las necesidades y exigencias del momento en que vive y brindar a ella el producto de calidad que ésta necesita.

La educación ha entrado en un proceso de reforma para cumplir las demandas de la sociedad, para ello es necesario lograr que la dirección escolar junto con su comunidad educativa logren que la escuela se convierta en una institución con calidad, para cumplir este objetivo, se requiere hacer del liderazgo educativo una necesidad en los directivos para que éste sea capaz de potenciar las mejores cualidades de la institución.

Desde el punto de vista de Augier (2001: 203) para que un líder educativo pueda cumplir los cometidos que la entrada del nuevo siglo impone debe:

- Establecer valores que junto a la cultura institucional sean la base del desarrollo de la escuela.
- Lograr la participación de todos.
- Debe entender que el compromiso de las personas con las que trabaja e interactúan es de primordial importancia para el desarrollo individual y colectivo.

- Debe tener un alto grado de conocimiento de sí mismo, de sus posibilidades y limitaciones y con ello, estar dispuesto a aprender de forma continua y permanente para alcanzar su desarrollo y adquirir una amplia cultura, que le permita proyectarse al futuro, lo que sólo va a lograr si está preparado correctamente.
- Ser capaz de integrar la visión, siendo el responsable de esclarecer y expresar una imagen común y factible del futuro de la escuela.
- Lograr que los demás asuman y se comprometan con el cumplimiento de los programas, estimulando y controlando en su gestión a aquel que lo necesita, saber no solo qué es necesario cambiar, sino qué es lo que se necesita.
- Considerar a los individuos bajo su mando, como personas y no como miembros del personal, conocerlos fundamentalmente para tratarlos de forma diferenciada, estimulando sus posibilidades y luchando por superar sus debilidades.
- Delimitar la elección de un fuerte equipo de trabajo integrado por personas con varias características y posibilidades para que en lugar de pedirle a uno solo que maneje todas las contradicciones, lograr que el equipo sea el responsable de la acción de equilibrio.
- Lograr una comunicación eficiente con los demás, en especial con los maestros y alumnos, asegurarse que el mensaje fue comprendido, que si existen estados de opinión se busquen respuestas rápidas y de calidad.
- Debe tener un amplio conocimiento de la institución que dirige, así como de la comunidad, de su entorno para poder definir y proyectar la cultura institucional, la que debe tener su base en la elevación de la calidad de la institución.
- Lograr que la calidad sea el centro de la cultura institucional, todos deben trabajar por ella, conocer cuáles son sus misiones para hacer de la calidad la forma de actuación de cada uno de sus miembros, para lograr con ello, que la escuela satisfaga realmente las necesidades de su comunidad, que aprenda y se desarrolle.

- Debe tener una concepción estratégica del desarrollo de la institución y de cada uno de sus colaboradores.
- Debe lograr el autodidactismo, la autovaloración y el autocontrol como las vías fundamentales del desarrollo personal e institucional, lo que estaría dado por la satisfacción de necesidades y motivos individuales como de la escuela.

En años anteriores la enseñanza primaria y la secundaria se destinaban a una minoría, y actualmente benefician a la mayoría de la población joven. Existe para los estudiantes un futuro profesional incierto, socialmente predomina un sistema de valores basado en el placer y en el bienestar, los medios de comunicación son más atractivos que los procedimientos utilizados por el sistema educativo. Es evidente, que todo ello influye en la actitud del estudiantado, pero también es verdad que el sistema educativo ha cambiado un poco.

En otro orden de ideas, es notable el desfase entre el progreso tecnológico y la realidad escolar, y es el mismo que existe entre el desarrollo tecnológico y la humanidad, es decir, primero ocurre el avance tecnológico, que provoca un cambio de vida y de valores sociales, cambio que más tarde sacude violentamente en los muros de las instituciones más tradicionales. ¿Son esos golpes los que hacen temblar las aulas? En cualquier caso, la psicología comienza a ofrecer recursos y técnicas que pueden emplearse en el desarrollo educativo y humano.

El poder motivacional es la capacidad de influir en el comportamiento de los demás o controlarlo. La importancia de la motivación radica no sólo en el rendimiento y en la satisfacción académica; sino que, es un proceso que explica todo el comportamiento humano: ¿Qué es lo que mueve nuestra conducta?, ¿Cómo lograr que actuemos de una manera determinada o deseemos cierto objetivo?, ¿De dónde nace la motivación que determina la conducta?, éstas preguntas han permitido el establecimiento de dos tipos de teorías: las que encuentran la explicación en las pulsiones y las que lo buscan en el aprendizaje.

Desde el punto de vista psicoanalítico, las pulsiones recogen la idea de una tendencia heredada o innata, por la que ciertos estímulos provocan determinada

atención o excitación en los miembros de una especie, desarrollando un comportamiento particular.

Por otro lado las teorías que acentúan la dimensión cognoscitiva, tratan de comprender la motivación en términos de la voluntad ésta implica la capacidad de decisión guiada por principios racionales. Este enfoque, característico de la filosofía aristotélica y racionalista, cobra relevancia en el enfoque humanista (Hernández, 1996).

La teoría humanista destaca el papel de la autorrealización como capacidad del ser humano del ejercer como persona, actuando de manera consciente y libre para que pueda explicitar su creatividad en el desarrollo de su propia existencia.

¿Cuál es el aporte a la educación del modelo motivacional del humanismo o del psicoanálisis? Algunos ejemplos de los logros del modelo humanista son el desarrollo de una enseñanza en que el alumno es el principal constructor del saber, y en la que el conocimiento mismo constituye la motivación principal.

Por lo que se refiere al psicoanálisis, se debe deducir que hay distintos comportamientos, tanto por parte del alumno como del profesor, que pueden encubrir motivaciones más profundas: actitudes de desafío o de rebeldía hacia el maestro como símbolo de autoridad o de imagen paterna o materna; conductas agresivas o hipernormativas del profesor hacia los alumnos, como desplazamiento de sus problemas familiares o profesionales; sobreprotección en el maestro, como producto de la propia inseguridad o reflejo de sus identificaciones adolescentes, o como compensación de sus insatisfacciones afectivas. Muchas de estas pulsiones encubiertas pueden dar lugar a conflictos no comprensibles en la relación profesor – alumno, a menos que el profesor tenga conciencia de ello (Schraml, citado en Hernández, 1996: 364).

A todo lo mencionado en los párrafos anteriores, surge la interrogante: ¿Cuál es el mecanismo o la palanca que despierta y mantiene el proceso motivacional?

Hay dos teorías fundamentales que responden a esta pregunta, una se basa en el principio del placer: es la **Teoría hedonista**; y la otra, en el principio de adaptación,

según el cual los organismos tratan de satisfacer sus necesidades o carencias, y restaurar el equilibrio: se trata de la **Teoría Homeostática**.

El principio hedonista se expresa en los denominados refuerzos o recompensas del conductismo que Thorndike consideró en la eficacia del aprendizaje. Una teoría hedonista de la instrucción se limitará a proporcionar incentivos a los alumnos para favorecer el aprendizaje.

La homeostásis, por consiguiente es el principio fundamental del proceso de la vida: los seres vivos están programados naturalmente a poseer o contar con ciertas cualidades o condiciones, cuya privación les produce desequilibrio o inadaptación, pero, también están dotados para que cuando carezcan de ellas, reaccionen de manera determinada sobre sí o sobre el medio, a manera de conseguirlas y adaptarse.

Es importante notar que ambas teorías son complementarias para explicar el funcionamiento de la motivación y su relación con la teoría de la resistencia.

Un alumno estará motivado para aprender cuando los contenidos de la enseñanza se vinculan con sus intereses o necesidades, o bien, cuando se le crean nuevas necesidades. Un alumno estudiará en la medida en que encuentre satisfacción en el estudio, "por supuesto, satisfacciones de distinta índole que satisfagan sus necesidades: dominio de la materia, buenas calificaciones, aprobación social, etc. Terminará extinguiendo tal comportamiento si luego de varios intentos no consigue obtener tales conductas. De esta manera se incrementa un fracaso escolar acumulativo", aunque los alumnos varían en lo que respecta a su grado de tolerancia a la frustración o resistencia al fracaso.

De acuerdo con Hernández (1996: 389), ante esta resistencia pueden desarrollarse mecanismos adaptativos diversos, por ejemplo:

- Insistir en el mismo comportamiento. Si el fracaso se debió a la falta de esfuerzo, se pueden obtener buenos resultados, pero si fue por el uso de estrategias inadecuadas, se volverá a fracasar.
- No perseverar, lo que equivale a evadir el problema.



- Insistir en la búsqueda de nuevas opciones.

Por esto se considera de primordial importancia que el profesor realice un análisis del comportamiento de sus alumnos y del suyo propio, mismos que permitan una mejor relación entre los integrantes de la comunidad educativa y el empleo de la teoría de la resistencia en beneficio del sistema educativo.

## 2.3 CALIDAD EDUCATIVA

“El docente debe tomar conciencia de que su función primordial no es sólo enseñar o informar a los alumnos, sino, contribuir a su formación integral” (Zarzar, 1993: 45).

Compete entonces al docente que labora en todos los niveles y puestos educativos, desarrollar habilidades para desempeñar su práctica escolar con la finalidad de que los estudiantes adquieran los conocimientos y la confianza necesaria para que puedan adaptarse a la sociedad, pero para que esto se logre es necesario que el docente, también establezca relaciones de colaboración con otros profesores y con las madres y padres de familia. La tarea educativa es compartida entre familia, escuela y sociedad (SEP, 2000).

A partir del Programa de Modernización Educativa (SEP, 1992: 15) se Establece la renovación de contenidos y métodos de enseñanza, el mejoramiento en la formación de maestros y la articulación de los distintos niveles educativos que integran la educación básica; para 1992 transcurre la última etapa de la transformación de planes y programas orientadas en dos direcciones:

1. Realizar acciones inmediatas para el fortalecimiento de los contenidos básicos.
2. La de organizar el proceso para la elaboración definitiva del currículo.

En este proceso de cambio, los propósitos se definen tanto en el Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000, así como en los planes de estudio, dichos propósitos se expresan de la siguiente manera:

“En la educación básica han de adquirirse valores esenciales, conocimientos fundamentales y competencias intelectuales. El valor de una buena educación básica habrá de reflejarse en la calidad de vida personal y comunitaria, en la capacidad de adquirir destrezas para la actividad productiva y en el aprovechamiento pleno de oportunidades de estudios superiores” (Cita encontrada en: Documento de apoyo al docente Formación Cívica y Ética, 1999).

La finalidad es "contribuir a elevar la calidad de la formación de los estudiantes, mediante el fortalecimiento de aquellos contenidos que responden a las necesidades básicas de aprendizaje de la población joven del país y que sólo la escuela puede ofrecer. Estos contenidos integran los conocimientos, habilidades y valores que permiten a los estudiantes continuar su aprendizaje con un alto grado de independencia, dentro o fuera de la escuela; facilitando su incorporación productiva y flexible al mundo de trabajo; coadyuvando a la solución de las demandas prácticas de la vida cotidiana y estimulando la participación activa y reflexiva en las organizaciones sociales y en la vida política y cultural de la nación" (Plan y Programas de estudio, 1993).

En cuanto al acuerdo nacional de la educación se hace énfasis en una reformulación de los contenidos programáticos en el cual se da prioridad a ciertos conocimientos del medio ambiente y nociones sobre distintas formas de trabajo aunado a que el alumno comprenda los principios éticos y las aptitudes que lo preparan para una participación creativa y constructiva en la sociedad moderna. Esto supone conocer primero sus potencialidades como individuo, su participación en diversos grupos a los que pertenece y la identidad nacional que en él se va estableciendo.

También se expresa que procurará formar la personalidad fundándola en valores como la honradez, el respeto, la confianza y la solidaridad que son indispensables para una convivencia pacífica, democrática y productiva. Dichos valores también son reafirmados por el Art. 3º (SEP, 1993: 34) cuando se advierte lo siguiente:

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él a la vez el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y la justicia; por otra parte hace mención de los criterios que orientaran dicha educación democrática y nacional que contribuya a la convivencia humana.

Finalmente la Ley General de Educación en su Artículo 7º al referirse a los fines educativos, también hace explícito los valores que deben inculcarse y reforzarse en los educandos.

Todo lo anteriormente mencionado representa una tarea educativa bastante difícil de conseguir, pero no imposible y el logro de ello será el reflejo del adecuado funcionamiento de las distintas dependencias relacionadas con la Educación.

Desde el punto de vista organizacional la consecución de objetivos a nivel empresarial requiere de una buena organización de las actividades, pero sobre todo de una buena dirección. La educación es la empresa más grande que tiene el país, dado que de ella depende el futuro de cada uno de los habitantes y el progreso de la nación.

Para brindar un panorama más explícito de lo que se pretende decir en el párrafo anterior, la autora retomará una analogía encontrada en la agenda de trabajo para una reunión técnica-pedagógica con directores escolares, llevada a cabo en Nezahualcóyotl, y que a continuación se cita:

“Una empresa está formada por personas para servir a personas. Tener claro esta finalidad les debe llevar a organizar su empresa educativa alrededor de la atención de las necesidades del cliente (Padres de familia y alumnos). La cercanía de persona a persona compromete y obliga a la institución educativa (empresa) a organizarse de acuerdo a lo que se identifica como servicio a realizar”.

Todas las actividades realizadas en el nivel educativo requieren de la interacción continua de personas, por lo que se puede establecer, entonces, una interacción cliente-prestadores del servicio, servicio que además requiere del compromiso constante y permanente de todos en un proceso ascendente que los lleve a hacer mejor las cosas cada día.

Esto implica procesos de cambio que afectan a todo el sistema educativo, desde la organización hasta la inspección y conducción de todos los centros, pasando incluso por la administración y la admisión de alumnos. Estos cambios se organizan alrededor de dos ejes: la voluntad de cambio de cada colectivo de profesionales y los elementos concretos que potencian esta necesidad.

Desde los años 60 y hasta el inicio de la década de los 80, la principal preocupación de los gobiernos nacionales (específicamente en América Latina) en materia educativa, fue ampliar la cobertura de sus sistemas, dando preferencia a los

niveles básicos y concretamente a la educación primaria y su universalización. Conseguida esta meta, en mayor o menor grado, hace poco más de un decenio que otra preocupación substituyó a la anterior y se mantiene vigente: ofrecer ahora una educación de mayor calidad a sus pueblos, visto que atender sólo al aspecto cuantitativo, no era suficiente para dar a la población escolar la formación e información que los educandos deben tener al ingresar en el mundo de los adultos y, particularmente, en el sector productivo de la sociedad (Estrada, 1995: 168).

Para dar una explicación de lo que se comprende por calidad es necesario comprender diversos factores, el primero de ellos se refiere al aprendizaje, dado que el concepto que se tenga de él influirá decisivamente en el concepto que se forme de calidad educativa, en este caso se entiende por aprendizaje la adquisición de destrezas, la formación de hábitos, la adopción de actitudes y la práctica de valores, las bases para desarrollar equilibrada e integralmente a los educandos y para formarse personalidades más constructivas, más críticas y más creativas (Estrada, 1995:168).

El segundo factor hacer referencia al concepto de enseñanza, a través de un guía, un facilitador, un individuo que no se dedica a mostrar su sapiencia sino a lograr el desarrollo de sus educandos en todos los órdenes (Estrada, 1995: 169).

El tercer factor se refiere al currículo, ya que el plan de estudios y los programas de aprendizaje son la base de la planeación, ejecución y evaluación del quehacer educativo (Estrada, 1995:169).

Por lo tanto la calidad de la educación estará determinada también por las características del plan de estudios, por los contenidos programáticos y por la flexibilidad de los mismos para responder a las variantes condiciones socioeconómicas y culturales de las diversas regiones de país y aún a las diferencias entre zonas urbanas, urbanas marginadas, rurales e indígenas, considerando, también, la equidad, la participación de los maestros, la evaluación, y los elementos escolares y extraescolares (Estrada, 1995:169).

No obstante quien quiera buscar excusas y justificaciones para instalarse en el inmovilismo las puede encontrar, muchas y variadas: institucionales, laborales y personales. Siendo así se asume que ese inmovilismo forma parte del fracaso de la

escuela y del fracaso de la propia profesión. Del fracaso de una escuela que renuncia, a veces tan sólo por falta de tiempo y ganas, a enfrentarse colectivamente a una ideología social. Del fracaso de una profesión que tiene serias dificultades para apropiarse y responsabilizarse de sus tareas, de sus tiempos y de sus espacios (Salinas, 1997: 164).

Por otro lado la SEP establece cuáles deben ser los resultados deseables que deben tener las escuelas para considerarse eficaces y por lo tanto de calidad:

- A) Un compromiso con normas y metas claras y comúnmente definidas, partiendo del supuesto de que cada escuela posee un clima o cultura peculiar establecida en función de un análisis previo conocido como determinación del ambiente externo de la institución.
- B) Planificación en colaboración, coparticipación en la toma de decisiones y trabajo colegiado en un marco de experimentación y evaluación. Considerando que la cohesión de la escuela depende de las acciones concertadas de un personal docente que comparta la responsabilidad en la definición y el mantenimiento de todas las metas del centro y el interés por el bienestar de cada alumno, esto exige buenas relaciones entre el personal de la institución y capacidad para la toma de decisiones en todos los miembros de la institución.
- C) Dirección positiva en la iniciación y el mantenimiento del mejoramiento, que se refiere básicamente a la forma en que se delegan las responsabilidades a cada uno o varios miembros de la institución.
- D) Estabilidad personal, la responsabilidad de los docentes y su mantenimiento en la institución es un factor fundamental y condición previa a un clima de seguridad, orden y continuidad que permiten una adaptación de los profesores al clima individual en cada escuela.
- E) Una estrategia para la continuidad del desarrollo del personal relacionado con las necesidades pedagógicas y de organización de cada escuela.

- F) Elaboración de un currículo cuidadosamente planeado y coordinado que asegure un lugar suficiente a cada alumno para adquirir el conocimiento y las destrezas esenciales.
- G) Un elevado nivel de implicación y apoyo de los padres, como grupo colectivo que propicien su participación activa para el logro de las metas o la misión institucional.
- H) La búsqueda y el reconocimiento de unos valores propios de la escuela más que individuales.
- I) Máximo empleo del tiempo de aprendizaje.
- J) Apoyo activo y sustancial de la autoridad educativa responsable.

## 2.4 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN EN EDUCACIÓN

De acuerdo a Fabián Martínez la Planeación Estratégica es la respuesta a las necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un medio sistemático para que una empresa llegue a ser lo que quiere ser, *“es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro”* ¿Dónde estamos? (Posición actual), ¿A dónde vamos y cómo? (Posicionamiento descriptivo acorde a las tendencias) y ¿A dónde deberíamos de ir? (Posicionamiento normativo). Estas son preguntas que puede resolver la planeación estratégica (PE); además nos permite tomar decisiones de alto riesgo y en situaciones de incertidumbre, ya que incluye planes contingentes para contrarrestar eventos inesperados en el futuro. La PE comprende periodos menores hasta llegar a planes operativos. Todo conjunto de planes debe converger en un sistema organizado de retroalimentación. La Planeación a largo plazo tiene limitaciones como: - asumir que las condiciones pasadas continuarán prevaleciendo en el futuro, - se formula en términos financieros y generalmente es optimista por consideraciones personales de quienes desean mejorar sus áreas, - aún cuando se planea para varios años, la investigación y detalles operativos se hace para el primer año y no proporciona un marco de referencia realista. La PE se auxilia de técnicas matemáticas, estadísticas, se apoya en variables cuantitativas como índices económicos y demográficos, está relacionada con el manejo de información cualitativa,

ya que según el autor todo cambio cuantitativo conlleva a cambios cualitativos. Pero su función está en la manera en que los gerentes manejen y procesen dicha información mediante imaginación, creatividad y juicio analítico. Por ello la PE, no es un conjunto de técnicas específicas sino una forma de pensar, una actitud, y un modo de vida organizacional.

Alfredo Acle afirma que muchos planes fracasan porque en su elaboración no participan quienes tienen que hacerlos realidad y que al disponerse de datos, no quiere decir que ya se tenga toda la información. Por ello este autor menciona que planear es realizar en forma ordenada un amplio número de actividades, que implica el uso de recursos. Es importante saber la misión, los objetivos, para que de esta manera la repetición del ciclo de planeación nos acerque al punto deseado y esto es lo que él llama una estrategia; la cual debe ser representada por acciones concretas. La PE establece objetivos, diseña una estrategia la ejecuta y evalúa.

José Carlos Jarillo menciona que la PE es el conjunto de actividades formales que van desde una reunión anual de directivos para discutir metas del año entrante hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades a la unidad superior, y estas actividades están encaminadas a producir una formulación estratégica. Si la PE está bien establecida los directivos pueden diseñar una estrategia. Es un proceso de arriba abajo y de abajo arriba en la organización. Por ejemplo la dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades; en cambio las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el siguiente periodo; a su vez estos planes son consolidados o revisados y son enviados hacia abajo, esto trae como consecuencia que la preocupación estratégica descienda a todos los niveles de la organización, y para que haya una planeación real, se debe comunicar a cada departamento qué es lo que exactamente debe hacer para que el plan se cumpla.

Por otra parte Jarillo hace énfasis en que es muy difícil obtener de unidades inferiores de la empresa (que son los que realmente hacen las cosas) un compromiso con la estrategia si consideran que sus opiniones no han sido tomadas en cuenta a la hora de formular una estrategia. Aunque el diseño de un plan estratégico es la tarea de la dirección general, y su puesta en práctica su responsabilidad no se debe ignorar el



potencial de inteligencia de la organización. El autor considera que hay veces que la PE fracasa y esto ocurre cuando;

- ❖ Si se desea realizar un análisis riguroso, la información relevante la tienen las unidades inferiores de la organización pero en los sistemas tradicionales éstos no son tomados en cuenta y por ello no cuentan con los datos necesarios.
- ❖ Cuando los directores generales apoyan a los que fabrican y venden cada día pero no a los planificadores, y por lo tanto la unidad de planificación desaparece.
- ❖ Un sistema de planificación excesivamente complejo puede llevar a la empresa a obsesionarse consigo misma, en vez de observar qué es lo que están haciendo sus competidores.
- ❖ Un aspecto esencial de la PE, es establecer metas concretas para cada unidad de la organización, pero muchas veces se obsesionan con estas metas sin "salirse" de lo establecido aunque esto fuese lo mejor para la empresa.
- ❖ La PE *"puede actuar como un mecanismo que deteriora la capacidad de respuesta a largo plazo anulando la creatividad"*

Por ello el autor asevera que hay que enfocarla adecuadamente, ya que hay que enmarcar el concepto en su realidad práctica. Para terminar los elementos de la planeación estratégica son:

- ❖ Los sistemas de presupuestos y el control financiero: Previsiones concretas acerca de las magnitudes económicas como ingresos, gastos, proyectos de inversión, etc.
- ❖ Planificación a largo plazo: obliga a pensar a futuro.

- ❖ La planificación estratégica: toma en cuenta consideraciones sobre el entorno, metas de la empresa, acciones concretas, desglose publicitario y de control (menos gastos, más ingresos)

## CAPÍTULO III

### 3.1 LOS DIRECTORES COMO LÍDERES INSTITUCIONALES Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD EDUCATIVA

La tarea primordial de todo el sistema educativo debiera ser la selección del personal que habrá de encaminar hacia el logro de los objetivos a las diversas instituciones educativas, la selección debe iniciarse determinando lo que se busca o se pretende en los candidatos en términos de trabajo o de la serie de tareas con las que habrá de enfrentarse el director en el entorno escolar.

Inmegart (1994:120) enfatiza algunos aspectos que se deben tener en cuenta al momento de seleccionar a un director:

- La experiencia directiva anterior.
- El nivel intelectual.
- La propensión a trabajar firmemente y durante mucho tiempo.
- La preparación para la acción o para la decisión.
- La capacidad para abordar la complejidad.
- El sentido de misión o de metas y objetivos claros.
- La capacidad de planificar y diseñar un trabajo.
- El nivel de expectativas de profesores y alumnos.
- Análisis de las destrezas interpersonales de los candidatos.
- Análisis del conocimiento de la instrucción, el desarrollo de programas y la enseñanza.
- Conocimiento de la juventud, la educación y la sociedad.
- Capacidad para distribuir recursos escasos y de las destrezas básicas de gestión.

- Normas éticas, la honradez, la buena salud, la vitalidad, el autodominio, la paciencia y la capacidad para tolerar el estrés.

Con base en lo anterior se puede decir que en un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental porque se requiere de cubrir diversas necesidades que la comunidad educativa tiene.

Actualmente los directores llegan a ese puesto ya sea por la recomendación de alguien que tenga una buena relación con los líderes sindicales, por familiaridad o compadrazgo y muy pocas veces por escalafón como debiera ser, esto permite reflexionar acerca de la carencia de cultura acerca de una adecuada selección y reclutamiento del personal que por ejemplo en otros países sí se tiene como un rasgo muy importante de su sistema educativo.

La calidad requiere de un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personales, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango.

Es así que, independientemente de que el líder sea elegido por el grupo o designado por una autoridad externa, su conducta va a producir diversos efectos sobre los integrantes del grupo en el rendimiento de las tareas. Desde el punto de vista de Morales y sus colaboradores (1994:46), muchos de los estudios que se han realizado sobre el proceso de liderazgo, se basan en la creencia de que éste juega un papel crucial en el buen funcionamiento y en el éxito de las organizaciones en las que tiene lugar. El líder eficaz es aquel que, gracias a su capacidad para dirigir y motivar a las personas de su grupo, sección, departamento o institución, consigue los objetivos fijados por la organización.

Por otro lado, de acuerdo con Alcocer, Rosas y Ramírez (1993: 52), "El director debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad", es decir, juega un papel muy importante en el desarrollo de la comunidad escolar.

Aunado a lo anterior se establece que un director como líder, debe comprometerse e involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor, tiene que conocer a fondo los procesos importantes que ocurren en la escuela e involucrarse de lleno en cada uno de ellos (Alcocer, Rosas y Ramírez, 1993: 25).

El líder de un proceso de calidad debe ayudar a los docentes a trabajar más inteligentemente, no más duramente. La dirección debe comprender y actuar sobre los problemas que privan al docente de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción, "la meta es lograr que el maestro tenga orgullo de su trabajo", en este sentido el director en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, debe ser un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día (Alcocer, Rosas y Ramírez, 1993:25).

El director tiene dos responsabilidades que son **mantener y mejorar**:

La responsabilidad del mantenimiento del sistema se refiere a la necesidad de asegurar que todos puedan lograr los estándares establecidos en un determinado momento del ciclo de mejoramiento de la calidad, comenzando por el momento inicial, que formule, con el apoyo de sus colegas, procedimientos, reglas y directivas claras para lograr los actuales niveles de resultados.

La responsabilidad del mejoramiento es ir logrando estándares de comportamiento y niveles de logro cada vez más altos. Un director debe dedicar la mitad de su tiempo a este tipo de responsabilidad (Alcocer, Rosas y Ramírez, 1993).

Para finalizar retomando a Augier (2001: 56) se puede decir que todos estos criterios permiten demostrar que si alguna actividad humana necesita de formas superiores de dirección, es decir, aquellas propias de un liderazgo eficiente, es la educación y el mejoramiento de su calidad.

### 3.2 ALTERNATIVAS PARA DIRECTORES EN BUSCA DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA DESDE EL PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL

La convivencia humana en las organizaciones genera sus propias condiciones socioculturales que dan fuerza, vitalidad y sentido a la vida de las personas en el trabajo. Se comparten objetivos, tareas y responsabilidades; se coordinan esfuerzos de personas y grupos, se satisfacen necesidades y expectativas humanas.

El trabajo colectivo es el resultado de la capacidad humana para colaborar socialmente y ésta es posible debido a todo aquello que nos une y que compartimos mas allá de las diferencias individuales. Lo mas esencial de lo que nos une en la vida social son las creencias y los valores compartidos en nuestro grupo de trabajo y en la organización. En especial, los valores se convierten en fuerzas vitales que unen y fortalecen nuestra convivencia en cualquier ámbito social: el trabajo, la familia, la sociedad toda.

De ahí la importancia de explorar la cultura organizativa de la institución para descubrir los valores que como fuerza vital sustentan lo mejor de nosotros mismos en el trabajo.

“Cultura organizacional es pues, una oportunidad para adentrarse en serio en este amplio horizonte de la dimensión de los valores, las creencias, los rituales, mitos y héroes de empresas e instituciones de nuestro tiempo. Es también una forma de ver los procesos humanos de carácter social que existen en los lugares de trabajo en situaciones de rápido cambio tecnológico y estructural, en grandes y pequeños conglomerados organizativos que están transformándose profundamente e impactando de manera directa en el pensar y sentir de las personas que en ellos conviven, como parte de las nuevas realidades del mundo moderno del ya presente siglo XXI.”<sup>1</sup>

La cultura eficaz la produce el grupo a través de la interacción de sus miembros, para poder alcanzar los objetivos:

---

<sup>1</sup> A. Aguirre. Cultura organizacional, p xiii

“no se puede presumir que la cultura afecta sólo al lado humano del funcionamiento de una empresa. La cultura no determina solamente los modos en que se organizan y dirigen los sistemas internos de autoridad, comunicación y trabajo, sino además, el sentido más básico de la empresa acerca de su misión y metas. Quien se centre en la forma como los individuos de la empresa se relacionan entre sí, y denomine a tal aspecto “la cultura”, corre el riesgo de prescindir de las presunciones compartidas básicas dentro de la naturaleza del producto, el mercado, la misión de la empresa y otros factores que pueden ser mucho más decisivos en la actividad de la empresa” (Schein, 1988:305)<sup>2</sup>

Por otra parte:

“No se puede presumir que todos los aspectos de la cultura guardan relación con la efectividad de la empresa. Todo grupo que posea alguna historia tendrá una cultura, pero cabe que muchos elementos de esa cultura, sean esencialmente irrelevantes para el funcionamiento del grupo (...) En casi todas las empresas el directivo operante necesita ser consciente de su propia cultura, simplemente tanto como el individuo necesita ser consciente de su carácter y su personalidad” (Schein, 1988:305-306)

Schein<sup>3</sup> resume las principales presunciones subyacentes, en torno a las cuales se forman los paradigmas culturales

1. relación de la humanidad con la naturaleza
2. la naturaleza de la realidad y la verdad
3. la naturaleza del género humano
4. la naturaleza de la actividad humana
5. la naturaleza de las relaciones humanas

“a menos que busquemos el esquema entre las distintas presunciones subyacentes de un grupo e intentemos identificar el paradigma en base al cual los miembros de un grupo perciben, conciben, sienten y juzgan las situaciones y las

---

<sup>2</sup> ibid, p 76

relaciones, no podremos proclamar que hemos logrado describir o entender la cultura del grupo (...) Así, podremos luego determinar si no existe cultura o si la cultura es débil, o si lo que existe es un conflicto cultural entre diversos grupos" (Schein 1988:119)<sup>4</sup>

"La cultura (...) es un producto aprendido de la experiencia grupal y por consiguiente algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa" (Schein 1988:24)

"las culturas empresariales son creadas por los líderes, y una de sus funciones mas decisivas del liderazgo bien pueden ser la creación, conducción y -siempre que sea necesario- la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo, examinados de cerca son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado. De hecho, existe la posibilidad (...) de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura, y que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura" (Schein 1988:20)<sup>5</sup>

Ahora bien, como señala López Quijas, "Un modelo de calidad contiene los componentes de la infraestructura básica de un sistema de calidad, tales como: procesos y la medición de los mismos, procedimientos e instructivos, capacitación, liderazgo; ya que debe reflejar la forma en que la empresa se desempeña para garantizar la satisfacción total de sus clientes."<sup>6</sup>

Y puntualiza "...la calidad debe ser el principal objetivo de cualquier empresa, ya que al cumplir con los requerimientos mínimos que ésta implica, el número de personas que desean seguir obteniendo el beneficio de lo que están pagando tiende a incrementarse, y por ende garantizar la rentabilidad y competitividad de toda organización."<sup>7</sup>

El autor propone la creación de un modelo de calidad, señalando que "El modelo de calidad es resultante de un diagnóstico organizacional que debe reflejar las fuerzas y debilidades que existen con respecto a la infraestructura del sistema de calidad:

---

<sup>3</sup> ibid, p 144

<sup>4</sup> ibidem, p 145

<sup>5</sup> ibidem, p 84

<sup>6</sup> H. López Quijas. SISTEMAS DE CALIDAD, p 7

<sup>7</sup> ibid, p 5



compromisos con clientes externos, procesos y su medición, procedimientos e instructivos, capacitación, determinación de los ejecutivos, misión y objetivos de calidad, reconocimientos, liderazgo, entrevistas con clientes externos y comunicación de los avances y resultados de un sistema de calidad.”

El modelo de calidad está compuesto por los siguientes componentes:

1. compromisos con clientes externos
2. procesos
3. capacitación
4. rentabilidad<sup>8</sup>

De acuerdo a (Porter y Lawler, 1975: 78) los resultados deseados en el DO son lograr que los miembros y los grupos de trabajo de una organización sean más efectivos, así como hacer que la organización sea un mejor lugar para satisfacer las necesidades humanas. Por lo tanto el proceso del DO se vale de varias técnicas para producir un mejoramiento o un cambio.

Se hace necesario hacer efectiva la organización desde el punto de vista económico, político o moral. La efectividad organizacional es muy compleja al igual que las organizaciones, por ello existen diferentes modelos opuestos sobre la efectividad de una organización; destacan puntos fuertes y débiles. Los modelos que se proponen son un intento de descomponer el concepto de la efectividad organizacional. Todos los individuos se preocupan por el cumplimiento de metas, que se adquieran y utilicen eficientemente los recursos, que su personal y clientela estén satisfechos, que haya acuerdo entre los participantes, que sirva a los mejores intereses de la comunidad, pero la efectividad tiene elementos que están dentro y fuera del control organizacional, ya que hay contradicciones dentro de estos elementos y entre ellos. (Hall 1996: 106).

Tomando en consideración los conceptos señalados, se plantean ahora tres puntos de vista autorales sobre la forma de llevar a cabo el diagnóstico para una adecuada intervención de un profesional en el ámbito del Desarrollo Organizacional.

Por su parte, Darvelio Castaño (1984: 24) señala que todo proyecto de cambio debe iniciarse con un diagnóstico, es decir, una definición de la situación actual del "cómo están las cosas". Generalmente el diagnóstico parte de los datos y circunstancias que produjeron la necesidad del cambio para el mejoramiento de la organización; en algunas ocasiones son problemas concretos, en otras son deficiencias o lagunas percibidas en la vida diaria de la institución, o simplemente se puede tratar de la necesidad de hacer mejor las cosas y proyectar un desarrollo determinado. Todas estas percepciones o intuiciones iniciales, generalmente adolecen de cierta superficialidad, y de ninguna manera se pueden considerar como diagnóstico, pues este debe ser producto de todo proceso sistemático y amplio.

En todo caso, antes de elaborar planes y programas de mejoramiento, es necesario llevar al cabo un diagnóstico organizativo, ya sea general o particular en algún subsistema. Asimismo, conviene que antes de realizar tal diagnóstico se cumplan dos fases preparatorias, a saber:

- "Sensibilizar" y educar a las personas involucradas en el diagnóstico,
- Elaborar un cuidadoso proyecto de diagnóstico.

Es muy común que los diagnósticos se realicen con la participación de las personas que constituyen el sistema receptor, y para ello es preciso capacitarlos (si no lo están), en conocimiento y habilidad relativas al proyecto de diagnóstico, como por ejemplo en problemas de cambio, aspectos administrativos del diagnóstico, tópico sobre evaluación, etc., además de los temas propios de las tareas y las técnicas implicadas en el proceso de diagnóstico. Durante esta fase educativa las personas van adquiriendo conciencia de la necesidad de mejorar y de cambiar a nuevas situaciones. Esta "sensibilización" facilitará no sólo la colaboración en el diagnóstico mismo, sino que propiciará actitudes más flexibles para la fase de introducción de cambios.

---

<sup>8</sup> ibidem, p 8

El proyecto de diagnóstico deberá elaborarse en forma tal que sirva realmente de guía para el mismo; incluye las fases siguientes:<sup>9</sup>

- 1) Establecimiento de los objetivos del diagnóstico
- 2) Selección (o construcción) del modelo que integre los factores, parámetros o indicadores que se tomarán en cuenta en el diagnóstico y que están relacionados con las circunstancias o hechos que originaron la necesidad del plan de mejoramiento.
- 3) Diseño del modelo "ideal" o deseable del sistema o subsistema receptor que se pretende mejorar. Se trata de caracterizar cualitativa y cuantitativamente "cómo debieran ser las cosas", en contraste con "cómo son"
- 4) Selección (o construcción) de los instrumentos de captación y análisis de información (guías de observación, cuestionarios, reuniones de grupos, entrevistas, reportes o informes, expedientes, etc.)
- 5) Programación de la captación de información
- 6) Recolección de información
- 7) Procesamiento, análisis y conclusiones de la información obtenida
- 8) Conclusiones del diagnóstico

#### EL PLAN DE CAMBIO<sup>10</sup>

El plan de cambio se dirige a la solución de los problemas diagnosticados a la superación de la deficiencia o, en general, a la proyección del mejoramiento y el desarrollo del sistema receptor. Con un buen diagnóstico se puede elaborar un excelente plan de mejoramiento. La selección de la estrategia de cambio se hace a veces una vez que se ha elaborado el plan correspondiente, o simultáneamente. También acontece que la estrategia se seleccione antes del plan y posteriormente se

---

<sup>9</sup> D. Castaño., CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES, p 42

<sup>10</sup> D. Castaño, CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES, p 43

revise la estrategia. En lo sustancial, al elaborar un plan, se trata de elaborar una guía funcional para la acción, un instrumento que permita, sistemáticamente, ir avanzando en las actividades necesarias para lograr los objetivos.

Un plan debe incluir al menos:

1. objetivos y prioridades de cambio
2. definición precisa y operativa de los cambios pretendidos
3. programa de sensibilización del sistema receptor al cambio
4. programa de difusión de los aspectos técnicos de los cambios
5. introducción de los cambios previstos
6. estabilización del sistema respecto a su ajuste a las innovaciones
7. sistema de retroalimentación de resultados

Achilles de Faria Mello, define como "Puntos de referencia para formular conclusiones sobre el diagnóstico" a:

- a) especificar las necesidades del cambio
- b) definir el (los) problema (s) del cambio
- c) identificar el sistema meta
- d) evaluar el potencial para el cambio
- e) clasificar los recursos y motivaciones del consultor
- f) establecer estrategias, metas y tácticas intermediarias
- g) definir puntos de acción, apoyo y amenaza
- h) primeras intervenciones<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> F. Achilles de faria Mello, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, p 97

Uno de los secretos del arte del Desarrollo Organizacional consiste en aclarar, o sea, hacer perceptible cuál es la teoría en acción o la filosofía práctica de los hombres responsables en la empresa y en sus subsistemas y unidades.

El DO es una opción y un desafío para los ejecutivos de los distintos ámbitos de desarrollo social, político, económico y educativo.

El diagnóstico que permita establecer los parámetros que permitan un mejoramiento en la calidad de los servicios que se ofrecen consiste en obtener información válida acerca de la organización, implica recolectar y analizar información sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de la organización. Su gran importancia radica en que:

- a) ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad
- b) permite determinar qué tipo de intervenciones son las mas indicadas para aplicar
- c) sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados
- d) es el primer paso para buscar la efectividad de la organización

El diagnóstico puede referirse a una parte del sistema, las relaciones entre los sistemas, el sistema total y el sistema y su entorno.

El diagnóstico en algunas situaciones es una intervención completa

¿Qué modelos se utilizan para el diagnóstico organizacional? A esta pregunta, los autores consultados responden con un cuadro en el que se concentra la información al respecto.<sup>12</sup>

Un modelo es la simplificación o representación gráfica de la realidad, su objetivo es ayudar a ordenar y sistematizar la información para hacerla más comprensible, sin

---

<sup>12</sup> íbid, pp 90-91

embargo para ampliar más esta información, a continuación se describen algunos modelos de diagnóstico organizacional

nombre del modelo	Autor	Subsistemas	Descripción
Modelo de diagnóstico tridimensional	Patrick Williams	Tecnológico Humano Administrativo Entorno	Busca tener una visión total de la organización ya que los esfuerzos demandan una clara visión del todo. La organización es un sistema compuesto de varios subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente
Modelo de diagnóstico tipo Sensing	Leonard Schiesinger	Medio Resultados de calidad de vida Mecanismos de renovación Diseño Cultura	Este modelo visualiza la organización en cinco subsistemas. Cuando se afecta un subsistema, éste afecta a los demás. El subsistema central es la cultura de la organización; entendiendo como cultura el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de la organización. La cultura está íntimamente relacionada con el diseño

			organizacional
H.P.O. High Performance Organization	Kurt Lewin Weisbord Teoría de sistemas	Análisis del liderazgo Análisis de las estrategias de la organización Análisis de la eficacia	El modelo H.P.O. busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas, el modo en que el líder ha contribuido a esto. Por lo tanto es importante que se analicen las características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, liderazgo.
Análisis del campo de fuerza		Fuerzas impulsoras Fuerzas restrictivas	En su aplicación se dan tres fases: descongelamiento, movimiento y recongelamiento. Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar y describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en términos concretos. Se enlistan los factores que pueden influir sobre la situación. Como factor básico se identifican las fuerzas impulsoras y restrictivas; por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio

Diagnóstico organizacional		Objetivos Estructura Relaciones Recompensas Liderazgo Mecanismos de ayuda	La organización está dividida en seis subsistemas que están entrelazados y que reciben influencia del medio ambiente externo. Analiza la eficiencia de la organización (estructura, recompensas, mecanismos de ayuda y relaciones) las estrategias que utilizan (objetivos) y como factor central, el liderazgo
Enfoque de sistemas		Los subsistemas que analizan dependen de la estructura de la organización, de sus necesidades específicas y de las circunstancias en que se encuentren	El factor primordial es visualizar la organización como un todo, y subdividirle e interrelacionarla de acuerdo con las variables que influyan en el sistema  Es crear el modelo mas adecuado

**MODELO DE CONTRADICCIÓN DE LA EFECTIVIDAD:** Este modelo significa que es nulo tratar de conceptuar las organizaciones como efectivas o ineficaces (Campbell, 1977, citado en Hall:205). La efectividad no se utiliza como un concepto científico. Este modelo considera que las organizaciones son más o menos efectivas respecto a la variedad de metas que persiguen, la diversidad de recursos que intentan adquirir, la variedad de público dentro y fuera de la organización, y la diversidad de marcos de



tiempo por los que se juzga la efectividad. Aquí hay que detectar cuando una organización puede ser efectiva en algunos aspectos de sus operaciones y menos efectiva en otros. La idea de contradicción surge cuando las organizaciones tienen metas incompatibles o metas múltiples y conflictivas. Un ejemplo de metas contradictorias es el sector público. (Hall, 1996:213).

**MODELOS DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL:** Aquí se evalúan los principales modelos de efectividad.

**MODELO RECURSO- SISTEMA:** Lo desarrollaron Yuchtman y Seashore. Se basa en un análisis extenso de la interfase ambiente- organización. Ellos observaron que las variables de la efectividad organizacional podían ordenarse en una jerarquía. El último criterio sería la supervivencia o la muerte; los criterios de penúltimo lugar son los de producción o resultados. Ellos toman en cuenta factores como juventud de los miembros, productividad de los nuevos miembros, costos de producción, costos de mantenimiento. La crítica que se hace a este modelo es que algunos criterios pueden ser más importantes que otros y por lo tanto hay que hacer una selección de criterios. (Campell, 1977, citado en Hall: 138)

**MODELO DE METAS:** La complejidad se presenta cuando se entiende que la mayoría de las organizaciones tienen metas múltiples y con frecuencia conflictivas. La diferenciación estructural en las organizaciones está relacionada con la diversidad de metas y su incompatibilidad (Kochan, Cummings y Huber, 1976, citados en Hall: 138). La mayoría de las organizaciones tienen diversidad estructural, se puede dar por sentado dicha multiplicación e incompatibilidad de metas. Las metas involucran intentos y resultados, y sirven como restricciones en la toma de decisiones; son creaciones de personas de manera individual o colectiva. Las metas también pueden cambiar como resultado de los cambios organizacionales internos o por presiones indirectas del ambiente en general. Las metas pueden ser múltiples, contradictorias, o pueden cambiar. Hannan y Freeman mencionan lo siguiente:

- ⇒ No es satisfactorio eliminar por completo el concepto de metas, porque éstas son parte de las características que definen a una empresa; sin embargo, una dificultad con el modelo de metas es que existe la probabilidad de una multiplicación de metas organizacionales.
- ⇒ Otro problema con las metas involucra su especificidad.
- ⇒ Dimensión temporal a corto o largo plazo.

Por lo ya mencionado Blau (1955: 268), observó que las organizaciones tienen metas oficiales muy diferentes a las que se llevan a cabo; y propone que se pueden desarrollar metas operativas que sean una derivación de las metas oficiales, ya que por éstas se juzgan las acciones de la organización y alrededor de las cuales se toman decisiones. Thompson y McEwen sugieren que las metas cambien con el tiempo ya que se ven afectadas por las relaciones competitivas, de negociación, de coalición con el ambiente, etc.

**MODELO DE SATISFACCIÓN- PARTICIPANTE:** En estos modelos el énfasis radica en los juicios individuales o de grupo acerca de la calidad de la organización. Barnard concebía los motivos de los individuos que participan en una organización como determinantes y cruciales. Se debe hacer un análisis amplio de los incentivos, qué tan adecuados son, si hay recursos suficientes para que el personal cuente con el instrumental necesario, que tan afectados se ven los individuos fuera de las organizaciones.

Comings y Huse afirman que las decisiones acerca de cómo medir las variables relevantes y el diseño del proceso de la evaluación debe hacerse tempranamente en el ciclo del DO para que las opciones de evaluación puedan ser integradas con las decisiones de intervención.

Hay dos tipos de evaluación del DO: una intencional para guiar la implementación de las intervenciones y otra para valorar su impacto. Las siguientes preguntas deben tomarse en cuenta al evaluar:

- ⇒ ¿Fue el programa actualmente llevado a cabo?
- ⇒ ¿Fue la evaluación de la administración precisa?
- ⇒ ¿Cómo reaccionaron los empleados al trabajar y retroalimentarse?
- ⇒ ¿En qué aspectos la intervención tuvo más impacto?
- ⇒ ¿Deberá continuar el programa?

La evaluación del DO implica que ésta se hará después de la intervención; esto es parcialmente correcto. Muchas de las intervenciones del DO requieren de cambios significativos en la conducta de las personas y en la manera de pensar de las organizaciones. Los dos tipos de evaluación suministran a los miembros de la organización una retroalimentación acerca de las intervenciones.

Para que la evaluación de un programa de desarrollo organizacional debe iniciarse con un diagnóstico de la situación que se vive en la institución y que nos ayuda a identificar problemas particulares en la organización, posteriormente las intervenciones posibles ya sea una o varias para mejorar la organización. La ejecución de la retroalimentación se basa en dos tipos de información: datos acerca de las diferentes características de la intervención por sí misma y datos acerca de sus efectos inmediatos. Después de dos o tres meses los miembros usan esta información para ver cómo la intervención va progresando. (Comings y Huse, 1989: 324)

Estos autores también señalan que es de suma importancia saber qué medir y cómo medirlo.

**QUÉ MEDIR:** las características de la intervención así como los resultados esperados.

1. Participación de los miembros: lentitud, estabilidad interna del trabajo, Satisfacción laboral, motivación intrínseca, absentismo, tiempos, compromiso organizacional, metas individuales, conflictos.
2. Ejecución del trabajo: volumen de ventas, productividad, calidad, accidentes, material, inventario, agravios, metas de la organización.

CÓMO MEDIR: Las definiciones operacionales son muy importantes para medir porque nos brindan guías precisas acerca de las características de la situación que va a ser observada. A las personas se les pregunta sobre diferentes aspectos de la intervención, si el programa es correcto, si tiene los efectos deseados. Se incluyen cuestionarios, entrevistas, observaciones, y medidas discretas. No hay que usar un solo método ya que puede tener desventajas. Los datos de diferentes métodos pueden ser confiables si son consistentes. Para conocer que tan validos son nuestros resultados hay que hacer uso de la validez interna y externa. La primera muestra si la intervención en realidad produce los resultados observados, es probar la hipótesis; la segunda es irrelevante sin el establecimiento previo de una intervención efectiva primaria, ya que lo que funciona en un escenario puede no funcionar en otro; ciertas técnicas o tratamientos son específicos para una situación, mientras otros son requieren una aplicación más universal (Porter y Lawler, 1975).

Además, hay que hacer uso de los diseños quasi-experimentales que no son tan controlados como los diseños experimentales, y éstos tienen tres características:

- ⇒ Medida longitudinal: los resultados medidos se repiten en periodos de tiempo largo.
- ⇒ Unidad de comparación: se comparan resultados en una situación de intervención con otros en otra intervención, cuando no se ha llevado a cabo ningún cambio.
- ⇒ Análisis estático: cada vez que sea posible, los métodos estáticos deben ser utilizados para eliminar la posibilidad que los resultados son causados por un error al azar o coincidencia.

Los diseños de investigación quasi-experimentales usan datos de series de tiempo, grupos de comparación y análisis estáticos que permiten hacer aseveraciones razonables de la efectividad de la intervención.

Lo anteriormente expuesto requiere de una gran preparación por parte de quienes lo apliquen y los evalúen.

En todo este proceso, también se pueden presentar algunos problemas al aplicar la evaluación

**Ambivalencia entre superiores y subordinados:** los superiores reconocen la importancia de hacer la evaluación, quieren que haya una retroalimentación en sus subordinados y puede ser una manera de influir en la conducta de los mismos. En cambio los subordinados solo quieren una retroalimentación que ayude a alcanzar sus metas, y con la evaluación sienten estrés.

**Consecuencias disfuncionales:** la aplicación de programas de evaluación a menudo fallan al ejecutar los objetivos tanto individuales como de la organización.

**Defensiva de los subordinados:** el acto de juzgar a un subordinado tiende a provocar defensiva, los subordinados tienden a no escuchar criticas, y esta puede ser negativa en una aplicación futura.

**Datos no válidos:** un gran número de evaluadores dicen que los subordinados algunas veces presentan aseveraciones falsas, intencionalmente hacen creer a los superiores que niveles bajos de realización son razonables, cuando en realidad los niveles mayores son posibles.

**Conducta burocrática:** la producción de productos no planeados, la capacidad de producción, la falsificación de reportes, y el deterioro de la calidad son consecuencias que se pueden sufrir con una burocracia rígida.

**Actividades contra resultados:** los sistemas de evaluación pueden enfocar solo en resultados, en actividades o en ambas; pero se ha detectado que una puede tener diferente impacto que la otra.

**Medidas tradicionales:** en el pasado solo se tomaba en cuenta la opinión de los superiores y no de los subordinados sobre la aplicación de diversas características.

Las metas complicadas: metas demasiado complicadas pueden arrojar datos no válidos y en ocasiones impulsar el trabajo burocrático.

Vivimos una época de cambios constantes y las organizaciones que no se preparan para el cambio mueren, es por esto que el desarrollo organizacional es indispensable si la organización quiere elevar la calidad y productividad.

La modernidad exige reconstruir los cambios organizacionales y para ello iniciar el DO significa poner en práctica programas que nos llevan al cambio "LO QUE DEBE SER". En otras palabras, las acciones para lograr la excelencia son las intervenciones del DO diseñados para niveles individuales, de grupo, intergrupo, o de la organización.

La administración del programa de DO debe ser un proceso permanente, éste se inicia con el diagnóstico poniendo atención en los diferentes objetivos de la organización en secuencia planificada.

El momento más importante para iniciar el DO es cuando todos los miembros de la organización están consientes de la necesidad del cambio, a través, de los procesos organizacionales referidos, al qué y el cómo de la organización, son series de actividades estructuradas que se comprometen con una tarea o con diferentes tareas relacionadas con el mejoramiento de la empresa, dado que la intervención del DO pone en práctica una serie de acciones diseñadas para resolver los problemas, es necesario que las organizaciones vivan la urgente necesidad del cambio para pensar en la administración de programas DO.

Las condiciones a considerar para iniciar el DO son:

**PRIMERA:** EXISTE UN PROBLEMA - ACCIONES CORRECTIVAS

**SEGUNDO:** EXISTE UNA OPORTUNIDAD - NO REALIZADA

**TERCERA:** ALGUNAS PARTES DE LA ORGANIZACION ESTAN FUERA DE CONTROL. SE HACEN ACTIVIDADES DE ALINEACION, PARA

QUE LAS COSAS MARCHEN BIEN.

**CUARTA:** CAMBIO DE VISION DE LA EMPRESA PARA QUE LAS COSAS MARCHEN BIEN . SE DESARROLLAN INTERVENCIONES PARA CREAR LOS PROCESOS Y LA CULTURA DEL NUEVO CAMBIO.

Como ya se mencionó, las intervenciones del DO son un elemento más en las actividades de la organización que tienen la finalidad de elevar la calidad de la empresa.

Ejemplo de la intervención para corregir las deficiencias identificadas y volverse más efectivos, es cuando el DO se desarrolla de acuerdo a una estrategia o plan denominada, "ESTRATEGIA GENERAL DEL DO", que se basa en respuestas y preguntas como las que a continuación se enlistan:

¿Cuáles son las metas de mejoramiento del programa?

¿Cuáles son los problemas más apremiantes de la organización?

¿Que recursos hay disponibles?

Las respuestas llevan a desarrollar un plan para saber dónde se debe intervenir y cómo.

Por otro lado, las intervenciones de resolución de los problemas del DO se enfocan en los problemas reales de la organización, atienden el "aspecto de la acción", etc.

Es necesario: motivación del cambio, creación de una visión, desarrollo, imagen del futuro "positiva", pensar que el cambio es bueno para todos.

El desarrollo organizacional efectivo se logra mediante el dominio de los modelos de DO.

El consultor debe empezar cuándo se encuentra el problema en la empresa.

El DO no sólo es la solución de problemas, sino que se basa en la investigación - acción., o bien, se puede decir que el mejoramiento organizacional se obtiene a través

de la detección y diagnóstico de los problemas y la acción para resolverlas y se requiere de:

- 1.- Decisión de la empresa de utilizar el DO. Selección del consultor.
- 2.- Diagnóstico de las necesidades por la gerencia y el consultor.
- 3.- Obtención de los datos apropiados.
- 4.- Retroalimentación de datos y confrontación.
- 5.- Planeación de la acción y solución del problema.
- 6.- Desarrollo de equipo.
- 7.- Desarrollo intergrupar: mejorar las relaciones intergrupales.
- 8.- Evaluación y seguimientos.

### ***ETAPAS DEL PROCESO DEL DO***

- 1) Recolección de datos
- 2) Diagnóstico organizacional
- 3) Acción de intervención

### ***FASES DEL CAMBIO PLANEADO***

- Desarrollo de una necesidad de cambio
- Establecimiento de una relación de cambio
- Trabajo en dirección al cambio
- Generalización y estabilización del cambio



- Logró de la relación final

El inicio de DO puede ser planeado e iniciado en diversos niveles, según las alteraciones de comportamiento implicadas.

El DO es una alternativa democrática y participativa para renovar y revitalizar las organizaciones, se abordan en forma sistemática los problemas, con la finalidad de llegar a que la organización sea efectiva y eficiente.

***Las intervenciones pueden ser:***

- Formación de equipos
- Retroalimentación de encuestas
- Análisis del rol
- Resolución de conflictos intergrupo
- Calidad de vida en el trabajo
- Organización colateral
- Métodos de planificación estratégicos
- Equipos autodirigidos
- Modelos de cambio de sistema a gran escala

Según Robert Blake y Jane Mouto, también pueden ser:

- 1.- Intervención de discrepancia
- 2.- Intervención de teoría
- 3.- Intervención procesal
- 4.- Intervención de relación

- 5.- Intervención de experimentación
- 6.- Intervención de dilema
- 7.- Intervención de perspectiva
- 8.- Intervención de estructura de la organización
- 9.- Intervención cultural

De acuerdo con la revisión teórica, los resultados que deseamos en el DO son lograr que los miembros y los grupos de trabajo de una organización sean más efectivos, así como hacer que la organización sea un mejor lugar para satisfacer las necesidades humanas. Por lo tanto el proceso del DO se vale de varias técnicas para producir un mejoramiento o un cambio.

Si deseamos hacer efectiva la organización desde el punto de vista económico, político o moral, es necesario desarrollar una amplia gama de estrategias que nos conduzcan a ello. La efectividad organizacional es muy compleja al igual que las organizaciones, por ello existen diferentes modelos opuestos sobre la efectividad de una organización; destacan puntos fuertes y débiles. Los modelos que se proponen son un intento de descomponer el concepto de la efectividad organizacional. Todos los individuos se preocupan por el cumplimiento de metas, que se adquieran y utilicen eficientemente los recursos, que su personal y clientela estén satisfechos, que haya acuerdo entre los participantes, que sirva a los mejores intereses de la comunidad, pero la efectividad tiene elementos que están dentro y fuera del control organizacional, ya que hay contradicciones dentro de estos elementos y entre ellos. (Hall 1996).

### **3.2.1 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.**

El empleado individual es importante y debe proporcionársele los recursos necesarios para su trabajo.

Los sistemas de la organización (política, procedimientos) son diseñados para que la empresa e individuo funcionen adecuadamente.

El trabajo debe ser recompensante, significativo y de preferencia gozable, además de debe confiar en las capacidades del individuo y por lo tanto son necesarios pocos controles, debe existir democracia técnica, referida a una sociedad de iguales, reducir al mínimo la distancia social y no emplear la autoridad como barrera.

Se pone énfasis en la calidad, lo ideal es dar excelentes condiciones de trabajo y demostrar que es muy importante la excelencia profesional y técnica.

La movilidad interna y vertical y oportunidades de hacer carrera resultan estimulantes para el trabajador. El individuo debe ir asumiendo las responsabilidades trabajando sobresalientemente y para ello es necesario poner más interés por la tarea que se tiene encomendada y la cuestión de "resolver problemas", que se vayan presentando a lo largo de su trabajo.

Carl Rogers dice que en condiciones favorables el individuo tiende a desarrollar toda su potencialidad creadora, así mismo favorecen el sentido de madurez en las personas, de tal manera que se deben crear condiciones en las que el sujeto pueda cambiar lo que no está funcionando bien en él y en su organización.

Por otro lado Maslow define el desarrollo como el conjunto de los diversos procesos que conducen a la persona hacia la autorrealización definitiva.

Las políticas actuales de una organización son las de tratar la concientización de la responsabilidad personal de crecimiento sin olvidar que las acciones y decisiones son del cliente.

También, son importantes las condiciones ambientales que favorezcan las relaciones humanas. La confianza básica y genuina en las potencialidades del cliente es la raíz de la teoría Rogeriana; hacen necesaria la empatía, la autenticidad y la concepción positiva y liberal de las relaciones humanas.

En todas las organizaciones es factible mejorar la comunicación que propicia relaciones humanas sanas que permiten una mayor aceptación de uno mismo, de los demás y de la naturaleza; mayor espontaneidad, mejor capacidad para enfrentar correctamente los problemas, mayor independencia, mejores relaciones

interpersonales; todo lo anterior permite que se asuman las consecuencias de cada una de sus decisiones y la posibilidad de resolver conflictos y problemas que se presenten.

El conflicto se maneja mejor en el sistema social más desarrollado y menos en el tradicional.

Es necesario tener una buena disposición para resolver los conflictos y tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 📖 Mayor confianza por parte de los superiores y los subordinados.
- 📖 Mayor libertad y confianza de los subordinados para hablar con sus superiores
- 📖 Tomar en cuenta las ideas de los subordinados
- 📖 Uso de la participación más que de las amenazas.

### **3.2.1.1 ÁREAS COMUNES DE PROBLEMAS.**

Un problema es una desviación de algún estándar o nivel de desempeño deseado, al cual se compromete una persona a encontrar solución (Terry y Franklin, 1991:100).

Dentro de una organización las áreas más comunes en donde se generan problemas son las siguientes:

1. **Costos.** Utilización del plan de costos estándar, distribución de los datos de los costos, mejor utilización de la información de costos.
2. **Toma de decisiones.** Propiedad de las técnicas actuales, uso de las técnicas más modernas, crear habilidad para averiguar acciones alternativas.

3. Entrenamiento de empleados. Suficiencia de los actuales esfuerzos, empleo de técnicas avanzadas, conveniencia de cambiar el entrenamiento supervisorio.
4. Financiamiento. Conseguir préstamos a corto plazo con las mejores condiciones, incrementar el capital de trabajo, planeación de las futuras necesidades monetarias.
5. Distribución de la información. Proporcionar la información verbal y escrita adecuada y completa a todo el personal de manera que estén plenamente informados y puedan desempeñar mejor sus trabajos respectivos.
6. Registros del inventario. Mejoras para reducir las pérdidas de inventario, correlación con los datos de ventas y fabricación, necesaria la simplificación.
7. Mercados. Esfuerzos para averiguar lo que desean los compradores determinar los potenciales del mercado, encontrar las mejores oportunidades de ventas.
8. Moral. Determinar lo que los empleados piensan de su compañía, áreas en las cuales se mejorará la moral, posibles mejoras que pueden iniciarse.
9. Ubicación de la planta. Utilización de un arreglo centralizado o descentralizado, construir o rentar, reducción de los costos de mantenimiento.
10. Precios. Evaluación de los precios actuales, efecto probable sobre el volumen debido a cambio de precios, precios competitivos.
11. Planeación de la producción. Determinación y aprovechamiento de corridas óptimas de producción; mantenimiento de inventarios adecuados de materias primas, productos en proceso y terminados; creciente utilización de máquinas y equipo.
12. Productos y servicios. Desarrollo que satisfaga adecuadamente los requisitos del mercado y de la empresa.
13. Control de calidad. Mantenimiento económico de normas más altas de calidad, entrenamiento del personal para este trabajo, disponibilidad de gente calificada.

14. **Reclutamiento y selección.** Encontrar y atraer los mejores empleados prospectivos, efectividad en las entrevistas y pruebas.
15. **Reportes.** Mejoramiento en el formato y estilo de redacción, distribución y evaluación de reportes, proporcionar datos.
16. **Efectividad de las ventas.** Reducir el tiempo requerido para procesar un pedido, establecer cuotas de ventas, mejorar los reportes de ventas.
17. **Responsabilidad social.** Contribuir con talento administrativo en los proyectos designados a mejorar las relaciones sociales, mejor entendimiento entre las personas y condiciones satisfactorias del entorno.
18. **Supervisión.** Guiar y dirigir los esfuerzos de los empleados y otros recursos para satisfacer la producción de trabajo manifestada.
19. **Administración de sueldo y salarios.** Mejorar lo equitativo del plan actual, lograr mayor aceptación de él, apropiado del plan para el futuro.
20. **Eliminación de desperdicios.** Conciencia del empleado respecto a desperdicios, datos sobre la extensión del desperdicio, efectividad de las campañas contra el desperdicio.

### **3.2.1.2 ACCIONES ADMINISTRATIVAS POSIBLES PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS (ENFOQUE DE PROCESO)**

#### **A. Planeación.**

1. Objetivos de los individuos.
2. Objetivos de la empresa.
3. Políticas que cubren autoridad, precios, actitud hacia la competencia.
4. Procedimientos – medios específicos de manejar el papeleo y los productos.

5. Programas internos.

## **B. Organización.**

1. Alcance de la autoridad.
2. Delegación de autoridad.
3. Uso de grupos de staff y de servicio.
4. Grupos informales.
5. Integración de actividades estructurales.

## **C. Ejecución.**

1. Dirección.
2. Desarrollo y evaluación de empleados.
3. Satisfacción de las necesidades personales mediante la misma en el trabajo.
4. Enriquecimiento y engrandecimiento del puesto.
5. Supervisión.

## **D. Control.**

1. Establecimiento de normas de desempeño.
2. Medición del desempeño en el trabajo.
3. Mejoramiento de la tasa del rendimiento sobre la inversión.
4. Desarrollo de presupuestos adecuados.
5. Empleo de mejores controles de costo y calidad.

### 3.2.1.3 ENFOQUES PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

**El enfoque rutinario** implica solucionar el problema por la vía de los medios tradicionales, o hacer lo que siempre se ha hecho se enfrenta un problema. Sencillamente se hace referencia al hábito o a la historia y la misma respuesta que se empleó antes se usa ahora. También es posible utilizar los procedimientos de operación estándar (POE), que son formas escritas que dicen al gerente qué hacer bajo determinadas condiciones prescritas. Por lo general los POE están en un manual, otro medio es guiarse por la orden de un superior.

**El enfoque científico** supone para un análisis efectivo de problemas, la necesidad de un sistema en el cual ciertos pasos siguen a otros en un orden fijo.

**Enfoque decisional** afirma que para lograr el resultado deseado se toma una decisión, para cualquier situación dada, varias decisiones conducen a resultados alternativos. La base usada se designa como el factor crítico. No es el mismo en todos los casos, sino que varía dependiendo de los requisitos individuales.

**Enfoque creativo**, la toma de decisiones no debe considerarse a manera de una solución lógica; esto es, no se necesita definir el problema y no se requiere dar pasos estrictamente racionales para decidir qué hacer. Indican que no son necesarios los objetivos declarados. El tomador de decisiones estudia la información, la gente y las instalaciones involucradas y se concentra en las interacciones y en los resultados posibles de estos recursos. Este enfoque de "decidir sobre la marcha" enfatiza el factor del comportamiento humano en la toma de decisiones, da libertad a los gerentes, minimiza los malos entendidos respecto a las metas finales establecidas definidas, y reconoce la toma de decisiones como cuasi y temporal en vez de la resolución completa y final de un conflicto. Este método utiliza la habilidad de deducir nuevas ideas prácticas y llevarlas a la ejecución.

**Enfoque cuantitativo**, el énfasis de este enfoque para el análisis de problemas está en el modelo matemático de los sistemas. La comparación de varias acciones factibles como reducción de costos, ingresos y tasas de rendimiento sobre la inversión.



### **3.2.1.4 ANÁLISIS DE PROBLEMAS POTENCIALES**

1. Anotar todos los principales problemas potenciales que usted crea que pueden originarse por la acción propuesta.
2. Describir cada problema potencial. Esto ayuda a identificar con exactitud cada problema, revelando con exactitud el qué, cuándo y dónde de él.
3. Se sugiere la clasificación de los problemas potenciales por su grado de riesgo.
4. Para cada problema de alto riesgo, identificar las causas posibles. De esta forma se determinan prioridades y la concentración se enfoca sobre los problemas más amenazantes para el plan administrativo.
5. Evaluar la probabilidad de ocurrencia para las causas de cada problema principal, lógicamente se hacen esfuerzos para minimizar los efectos de estas causas principales.
6. Decidir la forma de manejar los problemas potenciales más serios. Esto proporciona acciones de contingencia para adoptarlos de inmediato si alguno de los problemas potenciales se convierte en realidad.

#### **3.2.1. 4.1 ESTUDIO DE CASO**

Los estudios de caso por lo común se utilizan para estudiar y practicar la identificación y solución de problemas administrativos. Un estudio de caso es la descripción de una situación que implica un problema que debe resolverse. La principal tarea es identificar el problema, intentar determinar una solución sin pleno conocimiento del problema puede ser frustrante. Para el estudio de caso deberán emplearse las cuatro funciones fundamentales de la administración más los cinco enfoques a la solución de problemas.

1. Identificar los problemas centrales. Enfocarse en lo que parezca los problemas clave.

2. Organizar los hechos pertinentes. Use los puntos centrales como centros alrededor de los cuales están organizados los hechos pertinentes y de justificación.
3. Determinar las alternativas. Siempre existe más de una respuesta posible. Piense e imagine hasta que por lo menos se hayan originado tres o cuatro posibilidades.
4. Evaluar las alternativas. Relacionar determinados hechos importantes en apoyo de alguna alternativa y repetir esto para cada alternativa.
5. Seleccionar la alternativa recomendada. Tomando todo en consideración, lo que parece ser la alternativa más fuerte, más apropiada y más factible se selecciona y se recomienda.

### **3.2.1.5 MODELOS MATEMÁTICOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

#### **Modelos funcionales:**

- ❖ Descriptivos: Son aquellos que proporcionan una imagen de una situación dada, y no recomienda ni pronostica nada. Ejemplo: Organigramas, diagramas para la operación de una fábrica.
- ❖ Predictivos: Son aquellos en los que el que decide puede preguntarse ¿Qué sucederá si.....?. Ejemplo: Fórmulas para pronosticar ventas.
- ❖ Normativos: Son los que suministran rutas de acción recomendadas. Ejemplo en presupuestos de publicidad, determinar el alcance que se pretende, el tipo de público, el medio de comunicación, la agencia.

### **Modelos estructurales:**

- **Icónicos:** Son aquellos que conservan algunas de las características físicas de las cosas que representan. Ejemplo: modelo a escala de un avión.
- **Analógicos:** Son los que describen un modelo con base en la sustitución de componentes a procesar para desarrollar un trabajo paralelo. Ejemplo la computadora analógica.
- **Simbólicos:** Usan símbolos para describir el mundo real. Ejemplo:  $I=C-V+D$  (es decir, el inventario es igual a las compras menos las ventas, más las devoluciones).

### **Modelos en relación al tiempo:**

- **Estáticos:** No explican los cambios ocurridos en el tiempo. Ejemplo: Organigrama de una empresa, plano de una ciudad.
- **Dinámicos:** Tienen el tiempo como variable independiente. Ejemplo: Pronóstico de venta, desarrollo de las carreteras del país en un sexenio.

### **Modelos en relación a la incertidumbre:**

- **Determinísticos:** Para una serie concreta de valores de entrada, hay una salida única. Ejemplo:  $Utilidad = Ingresos - Costos$ .
- **Probabilísticos:** Contienen diferentes probabilidades de que un evento suceda. Ejemplo: Tablas actuariales, como las que usan las compañías de seguros para determinar las pólizas.
- **De juego:** Tratan de desarrollar soluciones óptimas frente a un estado de desconocimiento e incertidumbre. Ejemplo: Ejercicios de simulación de dos empresas afines en competencia mutua, y análisis de los resultados financieros.

## Modelos en relación a su ámbito:

- **Generales:** Son los que tiene aplicación en varias zonas operativas de una empresa. Ejemplo: Programación lineal en áreas de producción, comercialización, inversión, asignación y transporte. Modelos de línea de espera.
- **Especializados:** Son los que se aplican a un problema único. Ejemplo: El efecto que tendrá en el público la introducción de un producto nuevo.

Los modelos también pueden agruparse en:

- **Determinísticos:** Son aquellos en los cuales cada alternativa del problema tiene una sola solución, y como hay varias alternativas, hay varias soluciones, cada una con una diferente eficiencia asociada a los objetivos buscados.
- **De bajo riesgo:** Son aquellos en los que cada alternativa del problema tiene varias soluciones y cada una de éstas puede ocurrir con una cierta probabilidad. La distribución de estas probabilidades se conoce o puede estimar.
- **Bajo incertidumbre:** Son aquellos en los que cada alternativa tiene varias soluciones y consecuencias. Sin embargo, se ignora con qué probabilidad ocurrirán estas consecuencias.

Existen otros modelos dependiendo del problema que se trate:

- ★ Modelo de inventario.
- ★ Modelo de cola de espera.
- ★ Modelo de pronóstico.
- ★ Modelo de cadenas de Markov.
- ★ Modelo del valor esperado.
- ★ Método de ruta crítica.

### 3.2.1.6 GUÍAS PARA MEJORAR LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

1. Revisar rápidamente todos los elementos del problema de manera que se obtenga una entidad combinada del problema completo. Esto enfoca la atención sobre el "gran cuadro", y evita ver el problema como un mosaico de numerosas consideraciones individuales. En la misma forma se descubren con más facilidad las relaciones pertinentes, la memoria se alivia y aumenta la capacidad mental.
2. Intente un cambio en la manera en la cual se expresa el problema. Cambiar de términos verbales a un modelo matemático, gráfica o números para representar el problema, puede arrojar nueva luz sobre la tarea. Si se trata de expresiones no verbales, intente enunciar el problema en sencillos términos de acción.
3. Considere el entorno de trabajo y trate de ordenar las características de espacio y tiempo del problema. Esto puede ayudar a revelar patrones conocidos y comunes que desde su origen están ocultos por una disposición arreglo desconocido. Enunciando las relaciones idénticas en una forma diferente y quizá más normal puede contribuir a la solución.
4. Evaluar sus propias ideas y las de otros constructivamente. Guárdese contra la complacencia de aceptar sus propias ideas. Pueden ser brillantes, pero considere también las percepciones de otros que luchan con los mismos problemas o similares.
5. Discuta el problema con otros. Esta práctica lo obliga a volver a enunciar todos los aspectos del problema y al hacerlo se producen consideraciones que requieren atención adicional y que no fueron examinadas en la solución tentativa. También requiere relacionar los fundamentos, de manera que el que escucha sepa lo que se está considerando. Mediante tal comunicación, los puntos oscuros e incongruentes son descubiertos y, además, el que escucha, haciendo preguntas, revela lagunas que parecen incongruentes e inadecuadas, señalando así áreas para mejorar la solución del problema.

### 3.2.1.6.1 TÉCNICAS PARA AUMENTAR EL PENSAMIENTO CREATIVO

1. **Busque múltiples “respuestas correctas”.** A la mayoría de nosotros se nos ha capacitado para buscar la respuesta correcta. Al seguir esta tendencia, a menudo no logramos encontrar otras formas igualmente buenas (o a veces mejores) para hacer las cosas.
2. **Evite demasiada lógica al comienzo.** Con el fin de germinar ideas, podemos aprovechar el tipo de pensamiento que usa metáforas, fantasía y puntos de vista difusos y divergentes. Más tarde, la lógica será muy útil cuando volvamos al lado práctico y evaluemos ideas en lo que se refiere a ponerlas en acción o llevarlas a la práctica.
3. **Cuestione las reglas.** Lo que esto significa es que la flexibilidad aumenta la creatividad. Examine las ideas, cuestione la forma como siempre se han hecho las cosas, pregunte por qué cada vez que usted se sienta tentado a aceptar una idea porque...
4. **Sea práctico.** Van Oech quiere decir con esto, que debemos plantear preguntas del tipo ¿Qué pasa sí?, intentando pensar en los resultados prácticos que se obtendrían si las cosas fueran distintas. Sin embargo, para hacer esto cada uno de nosotros necesitamos darle libertad completa a la imaginación.
5. **Use la ambigüedad.** Cuando nos comunicamos, todos queremos ser tan claros como sea posible. Sin embargo, cuando estemos buscando ideas nuevas, un poco de ambigüedad puede ser útil. Nos hace detenernos y considerar las cosas de modo distinto, a medida que intentamos desempeñar la situación. A menudo, es aquí cuando descubrimos una nueva manera de mirar el problema.
6. **Fomentar el lado creativo de los errores.** Aunque muchas personas han sido entrenadas para evitar el error (y buscar una respuesta correcta), la creatividad proviene de los errores. El hecho de hacer las cosas de la manera segura y comprobada a menudo nos aleja de la conducta de ensayo y error, de buscar una forma nueva (y mejor) para hacer alguna cosa y, finalmente, nos impide usar

nuestros fracasos para estimular un nuevo camino hacia el éxito. No tenga miedo de cometer un error. Use la experiencia para ver su meta con ojos frescos.

7. **Use el juego para fertilizar su pensamiento.** Cuando jugamos, dejamos a un lado muchos de los obstáculos contra el pensamiento creativo que ya se ha descrito. Cuando jugamos, pensamos, experimentamos, somos espontáneos, sencillamente nos divertimos. Durante el proceso, es probable que descubramos una nueva forma de hacer algo, una forma que no hubiésemos encontrado, de haber enfocado el problema con una búsqueda seria de la respuesta correcta y rápida.
8. **Salga de su área de especialización.** Busque nuevas ideas, nueva información, nuevos modelos, etc. Use analogías y modelos de otras disciplinas.
9. **Use pensamiento disparatado y conducta inconformista para generar ideas nuevas.** La mayoría de la gente tiene miedo de parecer tonta o ridícula, de modo que se comporta como todos los demás y permanece dentro de normas establecidas. Al igual que los buscadores de la respuesta correcta, puede perder la oportunidad de intentar hacer las cosas de una manera nueva, diferente o incluso innovadora.
10. **Convéncase de que es creativo y lo será.** La conducta creativa puede ser su profecía que se cumple por sí sola. Si se percibe a sí mismo como capaz de pensamiento creativo, podrá convertirse en un solucionador creativo de problemas. Si supone que no lo es, entonces actuará en consecuencia y no lo será.

### **3.2.1.7 RESULTADOS DESEABLES QUE DEBEN TENER LAS ESCUELAS PARA CONSIDERARSE EFICACES**

1. Un compromiso con normas y metas claras y comúnmente definidas, partiendo del supuesto de que cada escuela posee un clima o cultura peculiar establecida en función de un análisis previo conocido como determinación del ambiente externo de la institución.

2. Planificación en colaboración, coparticipación en la toma de decisiones y trabajo colegiado en un marco de experimentación y evaluación. Considerando que la cohesión de la escuela depende de las acciones concertadas de un personal docente que comparta la responsabilidad en la definición y el mantenimiento de todas las metas del centro y el interés por el bienestar de cada alumno, esto exige buenas relaciones entre el personal de la institución y capacidad para la toma de decisiones en todos los miembros de la institución.
3. Dirección positiva en la iniciación y el mantenimiento del mejoramiento, que se refiere básicamente a la forma en que se delegan las responsabilidades a cada uno o varios miembros de la institución.
4. Estabilidad personal, la responsabilidad de los docentes y su mantenimiento en la institución es un factor fundamental y condición previa a un clima de seguridad, orden y continuidad que permiten una adaptación de los profesores al clima individual en cada escuela.
5. Una estrategia para la continuidad del desarrollo del personal relacionado con las necesidades pedagógicas y de organización de cada escuela.
6. Elaboración de un currículo cuidadosamente planeado y coordinado que asegure un lugar suficiente a cada alumno para adquirir el conocimiento y las destrezas esenciales.
7. Un elevado nivel de implicación y apoyo de los padres, como grupo colectivo que propicien su participación activa para el logro de las metas o la misión institucional.
8. La búsqueda y el reconocimiento de unos valores propios de la escuela más que individuales.
9. Máximo empleo del tiempo de aprendizaje.
10. Apoyo activo y sustancial de la autoridad educativa responsable.



El esperar poco de los demás disminuye su seguridad y valor personal. El acto de escuchar en actitud de apoyo ayuda en el proceso de solución de problemas

Es necesario mantener metas integradoras y consenso en la solución de problemas.

En el enfoque psicológico se insiste en distribuir la autoridad, la responsabilidad en las organizaciones, una administración centrada en la persona, influencia e impacto, para ello se requiere de:

1. Dar autonomía a las personas y a los grupos.
2. Liberar a las gentes para que hagan sus propias cosas.
3. Expresar sus propias ideas y sus sentimientos como un aspecto de la información del grupo.
4. Facilitar el aprendizaje.
5. Estimular la independencia en el pensamiento y en la acción.
6. Delegar y dar completa responsabilidad.
7. Dar y recibir retroalimentación.
8. Alentar y confiar en la autoevaluación.
9. Encontrar recompensas en el desarrollo y en los logros de otros.

En la administración centrada en la persona existe el entusiasmo, cambio y crecimiento personal, lealtad y dedicación.

Los sentimientos personales son muy importantes en las cuestiones administrativas, si no son tomadas en cuenta resultan negativos para la empresa. En las empresas centradas en las personas el interés por la gente es genuino, las personas altamente productivas están orientadas hacia la gente, delegan responsabilidades, no usan el

castigo, mantienen comunicación abierta, hay pocas reuniones formales y se sienten orgullosos de su equipo de trabajo.

A lo anterior se le puede agregar que algunas características significativas de las personas autorrealizadas son:

- Emplean la fantasía personal en bienestar de la organización
- Expresan sentimientos hostiles en forma directa
- Disfrutan de la vida
- Son cálidas
- Más abiertas
- Tienen aprecio de sí mismas y por los demás

La persona que es capaz de establecer relaciones interpersonales cercanas con aquellas que comparten el poder, está en crecimiento, se entiende a sí misma y a los demás; será mejor gerente. Con este tipo de gerentes el grupo es capaz de tomar mejores decisiones y recordar que piensan mejor muchas cabezas que una, su liderazgo es multifacético, la política de estas empresas es la de un organismo colectivo y es una revolución en la consecución de propósitos humanos.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### RESPUESTAS OBTENIDAS A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS

Los datos obtenidos fueron organizados por frecuencias para llevar a cabo un análisis estadístico por correlación.

Para poder realizar un análisis, es necesario dar un panorama general de los resultados obtenidos, por lo que los siguientes cuadros representan de manera clara el tipo de respuestas que se obtuvieron con la aplicación de los cuestionarios, en donde la escala estimativa se consideró de la siguiente manera:

1. **SIEMPRE:** Significa que conoce, desempeña, organiza, establece adecuadamente esas funciones.
2. **FRECUENTEMENTE:** Significa que conoce, desempeña, organiza, establece medianamente esas funciones.
3. **A VECES:** Significa que cumple con el desempeño de esas funciones pero necesita mejorarlas o conocer más de ellas.
4. **CASI NUNCA:** Significa que no conoce las funciones pero las desempeña o bien las desempeña ocasionalmente.
5. **NUNCA:** Significa que no conoce ni desempeña esas funciones.

Con base en la escala se establece que las puntuaciones 1 y 2 se refieren a aquellas funciones que se conocen y se desempeñan de manera adecuada, el punto 3 hace referencia a las necesidades de mejoría que requieren los directivos y los puntos evaluados en 4 y 5 hacen referencia a las necesidades de capacitación que requieren los mismos.

En la siguiente página se observan los cuadros en donde se realizó el vaciado de las respuestas obtenidas por cada uno de los directores en cada una de las preguntas del cuestionario.

PREGUNTA	RESPUESTAS DEL DIRECTOR														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. El director revisa la planeación semanal de cada uno de los profesores por lo menos con tres días de anticipación a su puesta en práctica.	3	2	3	5	3	2	5	3	4	3	3	1	1	3	2
2. Asiste semanalmente a visitar las aulas de cada uno de los profesores durante clase para verificar lo que se realiza y su correspondencia con la planeación elaborada.	2	3	2	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
3. Entrega los planes y programas correspondientes a cada uno de los grados al inicio del ciclo escolar.	3	1	2	1	1	3	0	2	2	1	3	1	1	2	4
4. Se realiza una evaluación de las actividades llevadas a cabo por los profesores a través de reuniones mensuales.	1	4	3	3	1	3	2	4	4	2	1	1	1	1	5
5. La supervisión entrega oportunamente las indicaciones administrativas correspondientes a cada ciclo escolar y durante el mismo.	4	2	4	1	1	1	3	2	3	2	4	1	1	1	4
6. La Dirección escolar atiende de manera oportuna las sugerencias y reclamos de los padres de familia.	4	1	2	1	4	1	3	1	3	1	4	1	1	1	5

7. El director recibe capacitación acerca de las funciones que debe realizar estando al frente de un plantel educativo.	1	2	4	5	3	3	2	1	4	3	1	2	2	5	3
8. Se logra la coordinación entre los profesores y los directivos para la realización de las actividades escolares.	4	2	3	2	2	2	0	1	3	2	4	2	2	1	5
9. Los directores realizan aquellas funciones que la SEP establece en sus reglamentos.	4	1	3	2	2	1	0	2	3	2	4	1	1	1	4
10. El director establece la relación con los alumnos del plantel educativo de manera directa.	4	2	4	3	1	1	0	1	3	2	4	1	1	1	3
11. Los directores programan y promueven la realización de acciones que propician el desarrollo de las actividades académicas, tecnológicas, culturales, deportivas y sociales del plantel.	4	2	3	2	1	1	0	3	0	2	4	1	1	2	3
12. Los directores distribuyen las tareas encaminadas a atender los servicios técnico - pedagógicos, asistenciales, administrativos y de intendencia del plantel, entre los miembros del personal, con criterio de equidad y conforme a las responsabilidades y a las obligaciones que implican sus respectivos nombramientos.	4	1	3	2	2	1	0	1	0	3	4	2	2	1	4
13. El director organiza reuniones con el personal académico para orientarlo, instruirlo y motivarlo para el cumplimiento de sus	4	1	2	2	2	1	0	2	0	3	4	1	1	1	4

funciones y responsabilidades, además de resolver todos los problemas que se presenten en la labor educativa.																
14.El director informa a las autoridades sobre las irregularidades que se presentan con cada uno de los miembros del personal en el plantel educativo.	3	1	4	2	3	1	0	1	0	3	3	1	1	1	1	3
15.El director establece trabajos coordinados con la representación sindical los asuntos relacionados con la situación laboral del personal de la escuela.	2	4	3	2	4	1	0	4	0	5	2	5	5	3	4	
16.El director distribuye en los tiempos requeridos los recursos financieros y materiales de la escuela.	4	1	2	2	2	1	0	1	0	4	4	1	1	1	1	4
17.La dirección escolar supervisa tanto el funcionamiento, estado de limpieza, conservación, apariencia y seguridad de las aulas y demás nexos del plantel, así como la funcionalidad de los locales, mobiliario, instalaciones y equipo.	3	2	1	2	1	1	0	2	0	3	3	1	1	1	1	4
18.Vigila y revisa la aplicación de los sistemas de control de asistencia, disciplina escolar, evaluación del aprovechamiento y seguimiento de los educandos.	4	3	2	2	2	1	0	2	0	2	4	2	2	1	1	3
19.Tiene conocimiento pleno de los objetivos en materia de educación establecidos en el acuerdo nacional para la	5	1	3	1	2	1	0	2	0	2	5	2	2	1	1	3

modernización educativa.																
20. Se mantiene informado acerca de la normatividad que rige al sistema educativo y sus correspondientes actualizaciones.	5	1	2	1	1	1	0	1	0	2	5	1	1	1	4	

Una vez concentradas las respuestas obtenidas por los directivos se procedió a estimar la frecuencia de éstas en cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario, como se observa a continuación.

PREGUNTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS				
	1	2	3	4	5
1	2/15	3/15	7/15	1/15	2/15
2	1/15	5/15	9/15	0/15	0/15
3	6/15	4/15	3/15	1/15	0/15
4	6/15	2/15	3/15	3/15	1/15
5	6/15	3/15	2/15	3/15	0/15
6	8/15	1/15	2/15	3/15	1/15
7	3/15	4/15	4/15	2/15	2/15
8	2/15	7/15	2/15	2/15	1/15
9	5/15	4/15	2/15	3/15	0/15
10	6/15	2/15	3/15	3/15	0/15



<b>11</b>	4/15	4/15	3/15	2/15	0/15
<b>12</b>	4/15	4/15	2/15	3/15	0/15
<b>13</b>	5/15	4/15	1/15	3/15	0/15
<b>14</b>	6/15	1/15	5/15	1/15	0/15
<b>15</b>	1/15	3/15	2/15	4/15	3/15
<b>16</b>	6/15	3/15	0/15	4/15	0/15
<b>17</b>	6/15	3/15	3/15	1/15	0/15
<b>18</b>	2/15	7/15	2/15	2/15	0/15
<b>19</b>	4/15	5/15	2/15	0/15	2/15
<b>20</b>	8/15	2/15	0/15	1/15	2/15

Al obtener la frecuencia de respuestas de los cuestionarios, se procedió a establecer los porcentajes de las respuestas dadas por los 15 directivos que contestaron los cuestionarios.

PREGUNTAS	PORCENTAJE DE RESPUESTAS				
	1	2	3	4	5
1	0.1333333	0.2	0.4666666	0.0666666	0.1333333
2	0.0666666	0.3333333	0.6	0	0
3	0.4	0.2666666	0.2	0.0666666	0
4	0.4	0.1333333	0.2	0.2	0.0666666
5	0.4	0.2	0.1333333	0.2	0
6	0.5333333	0.0666666	0.1333333	0.2	0.0666666
7	0.2	0.2666666	0.2666666	0.1333333	0.1333333
8	0.1333333	0.4666666	0.1333333	0.1333333	0.0666666
9	0.3333333	0.2666666	0.1333333	0.2	0
10	0.4	0.1333333	0.2	0.2	0
11	0.2666666	0.2666666	0.2	0.1333333	0
12	0.2666666	0.2666666	0.1333333	0.2	0

<b>13</b>	0.3333333	0.2666666	0.0666666	0.2	0
<b>14</b>	0.4	0.0666666	0.3333333	0.0666666	0
<b>15</b>	0.0666666	0.2	0.1333333	0.2666666	0.2
<b>16</b>	0.4	0.2	0	0.2666666	0
<b>17</b>	0.4	0.2	0.2	0.0666666	0
<b>18</b>	0.1333333	0.4666666	0.1333333	0.1333333	0
<b>19</b>	0.2666666	0.3333333	0.1333333	0	0.1333333
<b>20</b>	0.5333333	0.1333333	0	0.0666666	0.1333333

Las gráficas de las páginas posteriores muestran de manera clara el porcentaje de respuestas por cada una de las preguntas respondidas en los cuestionarios.

## **GRAFICAS**

## PREGUNTA 1

Ⓞ

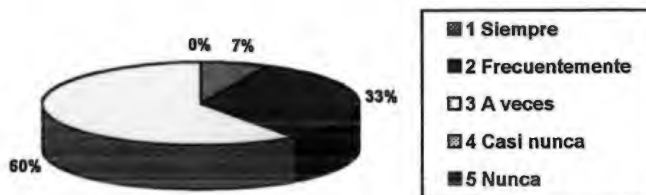
¿El director revisa la planeación semanal de cada uno de los profesores por lo menos con tres días de anticipación a su puesta en práctica?



En la gráfica 1 se puede observar que con respecto a la primera pregunta el 13% de los directores consideran conocer y desempeñar adecuadamente la revisión de la planeación semanal que hacen cada uno de los profesores por lo menos con tres días de anticipación a la puesta en práctica, el 20 % considera conocerlas y desempeñarlas medianamente, el 47% cumple con el desempeño de esas funciones pero necesita mejorarlas y conocer más de ellas, el 7% acepta que no conoce las funciones pero las desempeña, finalmente el 13% no conoce ni desempeña las funciones, por lo que se puede decir que el 67% de los directores tienen necesidades de capacitación con respecto al aspecto de planeación.

## PREGUNTA 2

¿Asiste semanalmente a visitar las aulas de cada uno de los profesores durante clase para verificar lo que se realiza y su correspondencia con la planeación elaborada?



En la segunda gráfica se observa que en la pregunta número 2 el 7% de los directores asiste semanalmente a visitar las aulas de cada uno de los profesores en horas de clase para verificar lo que se realiza y su correspondencia con la planeación docente elaborada, el 33% de los directores medianamente cumple con esta función, y el 60% cumple con el desempeño de las funciones pero considera que necesita mejorarlas.

### PREGUNTA 3

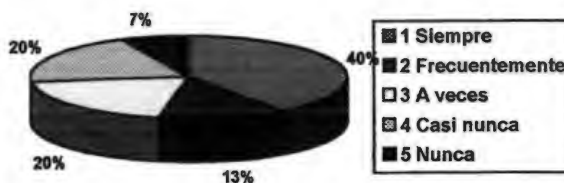
¿Entrega los planes y programas correspondientes a cada uno de los grados al inicio del ciclo escolar?



En el tercer cuadro se observa la gráfica relacionada con la pregunta número 4, donde el 43% de los directores considera que cumple adecuadamente con la entrega de planes y programas correspondientes a cada uno de los grados al inicio del ciclo escolar, el 29% considera cumplir medianamente con la entrega de los mismos, el 21% cumple necesita mejorar el cumplimiento de este aspecto, el 7% no cumple con la entrega adecuada de planes y programas.

### PREGUNTA 4

¿Se realiza una evaluación de las actividades llevadas a cabo por los profesores a través de reuniones mensuales?



Con respecto a la gráfica de la pregunta número 4 el 40% de los directores evaluados considera conocer y desempeñar adecuadamente el proceso de evaluación de las actividades llevadas a cabo por los profesores e informarlos a través de las reuniones, el 13% conoce y desempeña medianamente las funciones relacionada con el aspecto evaluativo, el 20% cumple con el desempeño de esas funciones pero necesita mejorarlas y conocer más acerca de ellas, el 20% no conoce las funciones indicadas en este aspecto, no obstante las desempeña, el 7% no conoce ni desempeña funciones relacionadas con la evaluación de las actividades generales de la institución.

## PREGUNTA 5

¿La supervisión entrega oportunamente las indicaciones administrativas correspondientes a cada ciclo escolar y durante el mismo?



Con relación a la pregunta número 5, se puede observar que el 44% de la muestra considera que la supervisión escolar entrega oportunamente las indicaciones

administrativas correspondientes a cada ciclo escolar y durante el mismo, el 21% considera que la supervisión cumple medianamente con sus funciones, el 14% considera la supervisión cumple con el desempeño de las funciones a su cargo pero necesita mejorarlas, el 21% considera que la supervisión no realiza adecuadamente sus funciones y necesita mejorarlas.

## PREGUNTA 6

¿La Dirección escolar atiende de manera oportuna las sugerencias y reclamos de los padres de familia?



Con relación a la pregunta número 6 se observa que el 53% de los directores atiende y desempeña de manera oportuna las sugerencias y reclamos de los padres de familia, el 7% atiende y desempeña medianamente las funciones relacionadas con los padres de familia, el 13% atiende y desempeña esas funciones pero necesitan mejorarlas, el 20% no conoce los lineamientos relacionados con esas funciones pero las desempeña y el 7% no conoce ni atiende este tipo de funciones.



### PREGUNTA 7

¿El director recibe capacitación acerca de las funciones que debe realizar estando al frente de un plantel educativo?



Dentro de la pregunta número 7 el 20% de los directores evaluados considera recibir capacitación adecuada respecto de las funciones que debe realizar estando al frente del plantel educativo, el 27% considera recibir medianamente capacitación, el 27% considera que recibe capacitación pero que ésta requiere de mejoría, el 13% considera que recibe ocasionalmente capacitación y el 13% considera que no recibe capacitación.

### PREGUNTA 8

¿Se logra la coordinación entre los profesores y los directivos para la realización de las actividades escolares?



Con la pregunta número 8 se detectó que el 14% de la muestra considera lograr una coordinación adecuada entre profesores y directivos en la realización de actividades, el 51% logra medianamente la coordinación entre profesores y directivos, el 14% de la muestra trata de coordinarse con los profesores, el 14% ocasionalmente logra la integración dirección – docentes y el 7% no consigue lograr la coordinación necesaria con los profesores.

### PREGUNTA 9

¿Los directores realizan aquellas funciones que la SEP establece en sus reglamentos?



Con relación a la pregunta 9 se encontró que el 36% de los directores siguen adecuadamente los lineamientos establecidos por la SEP, el 29% sigue medianamente los lineamientos de la SEP, el 14% no las cumple adecuadamente y requiere mejorar, el 21% no conoce los lineamientos de la SEP pero desempeña las funciones necesarias.

## PREGUNTA 10

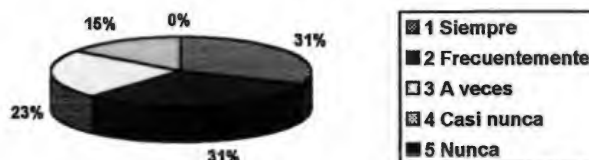
¿El director establece la relación con los alumnos del plantel educativo de manera directa?



Por medio de la pregunta 10 se observó que el 44% de la muestra considera establecer adecuadamente el vínculo directo con los alumnos del plantel, el 31% considera establecerlo medianamente, el 23% considera que necesita mejorar el establecimiento de este vínculo, el 15% considera que lo establece ocasionalmente.

## PREGUNTA 11

¿Los directores programan y promueven la realización de acciones que propician el desarrollo de las actividades académicas, tecnológicas, culturales, deportivas y sociales del plantel?

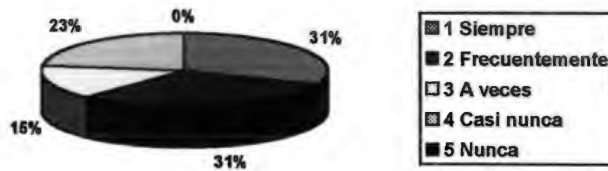


Se observa la gráfica relacionada con la pregunta número 11, donde el 31% de los directores consideran que programan y promueven la realización de acciones que

propician el desarrollo de las actividades académicas, tecnológicas, culturales, deportivas y sociales del plantel, otro 31% cumplen medianamente con esta función, el 23% cumplen pero requieren mejorar, el 15% no conocen explícitamente esta función pero la han llevado a cabo.

## PREGUNTA 12

¿Los directores distribuyen las tareas encaminadas a atender los servicios técnico – pedagógicos, asistenciales, administrativos y de intendencia del plantel, entre los miembros del personal, con criterio de equidad y conforme a las responsabilidades y a las obligaciones que implican sus respectivos nombramientos?



Con respecto a la pregunta número 12 el 31% de la muestra considera que distribuyen tareas encaminadas a atender los servicios técnico - pedagógicos, asistenciales, administrativos y de intendencia en el plantel, entre los miembros del personal, con criterio de equidad y conforme a las responsabilidades y a las obligaciones que implican sus respectivos nombramientos, otro 31% considera cumplir medianamente con este aspecto, un 15% considera cumplirlas pero sabe que requiere mejorar, el 23% ocasionalmente lo lleva a cabo.

### PREGUNTA 13

¿El director organiza reuniones con el personal académico para orientarlo, instruirlo y motivarlo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, además de resolver todos los problemas que se presenten en la labor educativa?



Referente a la pregunta número 13, el 38% de los directores organiza reuniones con el personal académico para orientarlo, instruirlo y motivarlo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, además de resolver todos los problemas que se presenten en la labor educativa, el 31% organiza medianamente esas reuniones, el 8% las realiza pero no logra sus objetivos, el 23% las realiza ocasionalmente.

### PREGUNTA 14

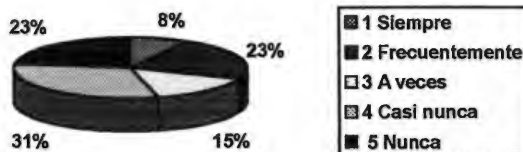
¿El director informa a las autoridades sobre las irregularidades que se presentan con cada uno de los miembros del personal en el plantel educativo?



La gráfica relacionada con la pregunta número 14 muestra que el 46% de los directores informa a las autoridades sobre las irregularidades que se presentan con cada uno de los miembros del personal en el plantel educativo, el 8% considera cumplir medianamente con informar a sus superiores, el 38% informa ocasionalmente a su superiores y el 8% sólo cuando lo cree conveniente.

#### PREGUNTA 15

¿El director establece trabajos coordinados con la representación sindical los asuntos relacionados con la situación laboral del personal de la escuela?



En la gráfica se muestra el porcentaje obtenido dentro de la pregunta número 15, donde, el 8% de los directores establecen trabajos coordinados con la representación sindical en los asuntos relacionados con la situación laboral del personal de la escuela,

el 23% establece medianamente esa relación, el 15% lo establece pero no de manera adecuada, el 31 % lo establece ocasionalmente y el 23% no logra establecer la integración.

### PREGUNTA 16

¿El director distribuye en los tiempos requeridos los recursos financieros y materiales de la escuela?



Referente a la pregunta número 16, el 46% de los directores distribuye en los tiempos requeridos los recursos financieros y materiales de la escuela, el 23 lo hace frecuentemente, y el 31% lo hace ocasionalmente.

### PREGUNTA 17

¿La dirección escolar supervisa tanto el funcionamiento, estado de limpieza, conservación, apariencia y seguridad de las aulas y demás nexos del plantel, así como la funcionalidad de los locales, mobiliario, instalaciones y equipo?



La gráfica muestra que el 46% de la muestra supervisa tanto el funcionamiento, estado de limpieza, conservación, apariencia y seguridad de las aulas y demás anexos de los planteles, así como la funcionalidad de los locales, mobiliario, instalaciones y equipo, el 23% cumple medianamente con estas funciones, el 23% cumple pero requiere mejorar, y el 8% cumple ocasionalmente.

#### PREGUNTA 18

¿Vigila y revisa la aplicación de los sistemas de control de asistencia, disciplina escolar, evaluación del aprovechamiento y seguimiento de los educandos?



En la gráfica se muestra que el 15% de los directores vigila y revisa la aplicación de los sistemas de control de asistencia, disciplina escolar, evaluación del aprovechamiento y seguimiento de los educandos, el 55% cumple medianamente con



estas funciones, el 15% cumple pero no como debería, por lo que necesita mejorar, otro 15% cumple sólo ocasionalmente.

### PREGUNTA 19

¿Tiene conocimiento pleno de los objetivos en materia de educación establecidos en el acuerdo nacional para la modernización educativa?



La gráfica representa los resultados respecto a la pregunta número 19, donde, el 31% de los directores tiene el conocimiento pleno de los objetivos en materia de educación establecidos en el acuerdo nacional para la modernización educativa, el 39% conoce los conoce medianamente, el 15% conoce sólo algunos, el 15% no los conoce.

### PREGUNTA 20

¿Se mantiene informado acerca de la normatividad que rige al sistema educativo y sus correspondientes actualizaciones?



La gráfica representa al 62% de los directores que afirma mantenerse informados acerca de la normatividad que rige al sistema educativo y sus correspondientes actualizaciones, el 15% se mantiene medianamente informado, el 8% ocasionalmente se informa y el 15% no se mantiene informado.

## **RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS EN MANUALES Y LAS ENCONTRADAS CON LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS.**

Si se realiza la comparación de los cuadros y las gráficas mostradas en las páginas anteriores, se puede observar que existe una discrepancia entre las funciones que se encuentran realizando actualmente y las que se encuentran establecidas en los manuales de organización de las instancias directivas educativas que se evaluaron en este trabajo, de manera más clara se analizarán de acuerdo con cada uno de los rubros establecidos por el manual del director del plantel de educación primaria.

Al observar los resultados mostrados en los cuadros anteriores se puede ver que con relación a las funciones generales no hay un adecuado control de la aplicación del plan de estudios y los programas conforme a las normas establecidas por la Secretaría de Educación pública, no se prevén ni se organizan adecuadamente las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio, no se dirigen adecuadamente las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales, por lo tanto no se evalúan los resultados de las actividades del personal a cargo de los directivos sólo ocasionalmente, dado que la mayor concentración de responsabilidades se observa en el ámbito administrativo.

En materia de planeación existen necesidades de mejoría, sobre todo porque ninguno de los profesores participa de manera directa en la elaboración del proyecto escolar lo que de acuerdo con el marco teórico denota que el director no delega responsabilidades para apoyarse en el personal a su cargo, esto implica que no hay un desarrollo de liderazgo democrático, por lo que es de esperarse que tampoco estén siendo dirigidas a la obtención de escuelas de calidad.

Por otro lado los mismos resultados llevan a concluir que no hay una adecuada planeación por parte de los docentes dado que sólo a veces el director revisa los planes que ellos presentan, al mismo tiempo se detecta una fragmentación entre los objetivos institucionales y los objetivos que establecen en sus planes los docentes.

Así mismo se observa que no existe coordinación adecuada entre profesores ubicados en distintas comisiones en coordinación con el director para la elaboración de los documentos de planeación de actividades con los alumnos.

En materia técnico pedagógica se observa que el apoyo de los directivos hacia los docentes es bastante limitado debido a que al observar las respuestas dadas en los cuestionarios se detecta una fragmentación entre las actividades docentes, directivas y de servicios, todo esto también puede ser corroborado desde la experiencia personal que permite observar la falta de coordinación en las actividades cívicas, en donde se deja la responsabilidad a un profesor por semana, sin que esto logren relacionarlo con los demás profesores para ser reforzados en sus clases y mucho menos es enfatizado de parte del directivo hacia la comunidad en general, partiendo del ejemplo anterior, se puede decir que el director no orienta adecuadamente y esto a su vez influye en la toma de decisiones al momento de establecer las necesidades de capacitación del personal por la falta de conocimiento del funcionamiento real de la escuela a su cargo.

También, en este rubro se pudo determinar que no se realiza una evaluación de la eficiencia de los métodos, técnicas y materiales didácticos empleados en la conducción del aprendizaje, salvo una retroalimentación en juntas de evaluación con respecto a los informes de trabajo social.

En materia de organización escolar también existen necesidades de mejoría debido a la falta de involucramiento en los aspectos que conforman este rubro, por ejemplo, la evaluación de los alumnos no sigue un parámetro con adecuadas normas e indicaciones para realizarla, los directivos no consideran el desarrollo de habilidades en los alumnos, sólo el aprovechamiento que se tiene en un examen escrito, por otro lado hay profesores que entregan oportunamente sus registros de control de asistencia y evaluación, en tanto otros no, de manera general se aprecian problemas de organización y distribución de actividades, aspecto que lleva nuevamente a descubrir que no hay un liderazgo democrático y que éste puede ser mayoritariamente de tipo autocrático.

En materia de control escolar se observa mayor dominio de las funciones, aunque la mayoría de los directivos reporte que no existen cursos de capacitación adecuados que los preparen al momento de asumir el cargo como tales, es decir, llegan a habilitarse más en funciones administrativas y son precisamente en este tipo de funciones que también se integran más los docentes al trabajo en equipo para la consecución de objetivos.

Dentro de las funciones generales se observa que el director no realiza la planeación y la organización, de las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia del plantel, dado que si se revisan las funciones de los directores se puede ver que son ellos quienes deberían planear adecuadamente el funcionamiento general del plantel iniciando con un análisis de las necesidades y los aspectos que necesitan reforzarse, para que puedan aterrizarse adecuadamente en una planeación. Por otro lado la planeación que realizan los profesores sólo son revisadas y aceptadas por la autoridad del plantel y no hay una revisión adecuada ni una coordinación total con la supervisión.

No determinan y establecen las políticas de operación para el logro de los objetivos del plantel, así mismo los cuestionarios no reportan la administración de recursos económicos del plantel educativo, debido a que mayoritariamente esta responsabilidad recae en la asociación de padres de familia.

No existe una coordinación real entre las funciones realizadas por la Sociedad de Padres de Familia y el personal de la institución en relación con los recursos financieros y materiales de la escuela, no hay un claro establecimiento en las necesidades de material y equipo para la prestación de los servicios de la escuela y realizar las gestiones conducentes para satisfacerlas,

Con respecto al vínculo directo de directores y alumnos del plantel se puede decir que sólo se establece con un porcentaje mínimo de los alumnos.

Por lo anteriormente mencionado se puede aclarar que el desarrollo de las funciones de los directores no está siendo llevado a cabo de acuerdo con los

planteamientos que la Secretaría de Educación Pública establece, lo que lleva a pensar que aún y cuando un gran porcentaje reportó estar informado sobre las actualizaciones de la normatividad que rige al sistema educativo, el desarrollo de las actividades se lleva a cabo desde los establecimientos y tomas de decisiones de los directivos a cargo pero sin ejercer un liderazgo democrático, que en este caso se plantea como aquel liderazgo que puede llevar a la consecución y desarrollo de escuelas de calidad.

## CONCLUSIONES

Se analizaron los datos obtenidos durante la investigación, a la luz del planteamiento del problema que permitió dirigir la presente investigación, y conseguir llegar a los objetivos establecidos mediante una valoración cualitativa.

Con base en los resultados se obtiene que la mayoría de los directores requiere de mejoría de sus funciones, debido al desconocimiento parcial o total (en algunos casos) de la normatividad que existe para el desempeño de sus funciones como líderes institucionales por la importancia que tiene su puesto al estar encargados de planear, organizar, realizar y dirigir actividades que vayan encaminadas hacia la mejora continua de las escuelas que tienen a su cargo, por lo que al desconocer y no llevar a cabo de forma sistemática las puntualizaciones que la SEP establece se tienen fallas y carencias en cuanto al funcionamiento de los planteles escolares y de los mismos directores, aspectos que influyen considerablemente en las actividades realizadas al interior de las aulas por los profesores y aún por los mismos alumnos.

Por lo tanto, la influencia de las funciones que realiza el Director al interior del plantel educativo es verdaderamente significativa debido a que en tanto las funciones sean dirigidas de forma sistemática con base en las puntualizaciones de la SEP y se asuma el compromiso de un liderazgo que permita el establecimiento de metas y objetivos comunes dentro de las comunidades educativas a su cargo, entonces se propiciará el establecimiento y ejecución de las actividades diarias realizadas en las aulas por parte de los profesores en beneficio de los alumnos con una mejor calidad y contribuyendo al logro de los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo.

Para que lo mencionado en el párrafo anterior se logre por completo es necesario también que la propia Secretaría de Educación Pública tenga un mayor control acerca de las funciones que realizan los directores de las escuelas de educación pública y seleccionen y capaciten adecuadamente a los mejores candidatos para que ocupen esos puestos, considerando además las cualidades de liderazgo democrático que tengan desarrollado o bien que puedan llegar a desarrollar a través de proveerlos del conocimiento y manejo de la teoría de dinámica de grupos en el ámbito educativo.

Al mismo tiempo al determinarse en el presente trabajo, que el grado de participación del Director en las actividades que realiza su planta docente está por debajo del 50 % impide el desarrollo de actividades que favorezcan la integración de un verdadero equipo de trabajo, comprometido con el quehacer educativo, es por esto necesario que los integrantes conozcan y apliquen los principios que establece la teoría de la dinámica de grupos mediante la cual se desarrollan las habilidades correspondientes a las diferentes personalidades y encaminar esas habilidades hacia el logro de los objetivos institucionales a través de la buena administración de los recursos humanos con que se cuenta.

Así mismo, durante la realización de la presente investigación, se ha detectado la necesidad e importancia que tiene el proceso de evaluación en los distintos niveles educativos y principalmente el proceso evaluativo llevado a cabo con cada uno de los miembros de una institución escolar.

Es una verdadera lástima encontrar que los directivos poco conocen de los procesos de evaluación no sólo en el ámbito académico sino a nivel institucional, dado que este proceso permitiría, enormemente, mejorar los aspectos que hasta este momento presentan carencias o muy poco desarrollo.

Una recomendación para una investigación posterior es que se evalúen no sólo a los directivos sino a todos los miembros de la comunidad educativa, para que de esta manera se logren detectar las deficiencias específicas que cada miembro de la institución puede tener y que estén interfiriendo con el desarrollo adecuado del nivel educativo.

Por otro lado el tipo de información recabada deja entrever que en ocasiones se realiza un establecimiento exagerado de funciones sobre todo administrativas, por lo que las mismas instancias educativas provocan la generación de incongruencias entre los lineamientos establecidos para la consecución de una misión del sector educativo y el aspecto práctico de estos lineamientos teóricos aunado a ello la falta de tiempo para cumplir con todos los requerimientos en los diversos aspectos establecidos en el



manual del director de nivel primaria, tal vez porque en la mayoría de los casos no se consideran importantes.

Es necesario resaltar que el tipo de instrumentos realizados permitieron, después de su aplicación, hacer una adecuación a los mismos para que a través de él se evalúen con mayor veracidad el cumplimiento de las funciones de liderazgo y no de dirección, que llevan a cabo los directivos al frente de los planteles educativos.

De manera general este trabajo permitió una comprensión y habilitamiento en aspectos evaluativos con miras a mejorar la calidad de una institución pero también con miras a analizar aspectos cotidianos que se viven en el ámbito laboral y que también requieren de ser evaluados objetivamente, por ejemplo la calidad de la capacitación que se imparte en los cursos nacionales de actualización a docentes, el conocimiento acerca de los enfoques de planeación institucional y académica que tienen los integrantes del sistema educativo, el desarrollo y la satisfacción personal de los docentes en función del desempeño ético que su profesión implica, el conocimiento de las teorías pedagógicas, sociológicas y psicológicas inmersas en aspectos requeridos para el desarrollo de un buen liderazgo, la revalorización de la selección y reclutamiento del personal como un medio para el logro de la obtención de mejores candidatos a directivos que guíen a las comunidades educativas hacia un mejor desarrollo.

A manera de conclusión, con los datos obtenidos y analizados, se puede establecer que las funciones realizadas por el Director al interior del plantel educativo influyen de manera significativa para el establecimiento y ejecución de las actividades diarias llevadas a cabo en las aulas por parte de los profesores en beneficio de los alumnos, asimismo, inciden en el desempeño profesional y personal de los propios Directivos que se encuentran laborando en otras instituciones de educación primaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acle Tomasini Alfredo. **Planeación Estratégica y Control Total de Calidad**. Ed. Grijalbo. México.
- Aguirre, A. (1999). **Cultura organizacional**. Serie: Comportamiento Humano en las Organizaciones. Universidad de León - INESPO
- Alcocer, F., Rosas, R., Ramírez, R. (1993) **Programa de actualización del maestro**. Primaria. Cuaderno para el maestro: Directivos. SEP: México.
- Audirac, C., et al. (1994). **ABC del desarrollo organizacional**. Trillas. México.
- Augier, A. (2001). **Liderazgo y dirección estratégica: pilares de la dirección educacional**. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño: Cuba.
- Bass, B. (1992) “**El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar**” en Guía para el Director. Educación primaria. SEP: México.
- Batlett, C. Alton; Kayser, Thomas A (1987). **El Cambio de la Conducta en la Organización** . Trillas: México.
- Beal, G., Bohlen, J., Raudabaugh, J. (1964). **Conducción y acción dinámica del grupo**. Kapelus: Argentina.
- Becker, H. (1985). **El maestro y el Director**. 1ª edición. SEP-Caballito: México.
- CAPITAL HUMANO Y SISTEMAS, S.A. DE C.V. (2001). SEMINARIO DE DESARROLLO GERENCIAL . Febero del 2001
- Castaño, D. (1984). **Crisis y desarrollo de las organizaciones**. Una aproximación al trabajo organizado. Programa del libro de texto universitario. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Castaño, D. (2000). **Curso cultura, cambio y desarrollo en las organizaciones. tec de monterrey**, Campus Querétaro. Centro de Desarrollo de la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales, AC.
- Chehaybar, E. (1989). **Técnicas para el aprendizaje grupal**. UNAM: México.
- Cohen y Cohen de Govia (1973). **El grupo operativo**. Textos Extemporáneos: México.
- Commings, T., Huse F. E. (1989). **Organization development and change**. Ed. West Publishing Company. USA
- Deutsch, M., Krauss, R. (1994). **Teorías en psicología social**. Paidós: México.
- Estrada, J. (1995). Calidad de la educación como proceso o calidad de sus factores. **Revista mexicana de pedagogía**. Año VI No. 24 Educación y cultura: México, 12-14.
- Faria, F. (1983). **Desarrollo organizacional**. Enfoque Integral. Limusa: México
- Filloux, J. (1988). “**Psicoanálisis y educación**” en revista Cero en conducta. No. 10 enero – febrero, México. pp. 47-57.
- French Wendell L., Zawacki Robert A. (1989). **Organization Development**. Ed. BPI IRWIN: USA.
- Giroux, H. (1985). **Teorías de la reproducción y la resistencia en la nueva sociología de la educación: un análisis crítico**. Cuadernos Políticos No.44, julio-diciembre .
- Giroux, H. (1992). **Teoría y resistencia en educación**. Siglo.XXI: México.
- Giroux, H. (1999). **Teoría y resistencia en educación. Una pedagogía para la oposición**. Siglo XXI: México.

- Hall, R. H. (1996). **Organizaciones, estructuras y resultados**. Ed. Prentice Hall. México.
- Hernández, P. (1996). **Psicología de la educación. Corrientes actuales y teorías aplicadas**. Trillas: México.
- Inmegart, Glenn (1994). Selección y formación de directores escolares. **Educación. La revista de educación**, año 2, número 5 enero/febrero/marzo, Guadalajara, 41-53.
- Jarillo, J. (1994). **Dirección Estratégica**. Ed. Mc Graw Hill. España.
- Koontz, O' Donnel (1983). **Administración**. Mc. Graw Hill: México.
- Lewicki, Roy., Bowen, Donald., Hall, Douglas., Hall, Francine. (1993). **Desarrollo organizacional: Guía de capacitación**. Limusa: México.
- Lidert, Rensis (1986). **Nuevas Formas para Solucionar Conflictos**. Trillas: México.
- López, H. (2001). **SISTEMAS DE CALIDAD: simples y rentables**. Colección Investigación para la docencia. Universidad de las Américas, A.C.: México
- Martínez, F. (1986). **Planeación Estratégica Creativa para la crisis**. Ed. PAC: México.
- Morales J. Francisco., Moya Miguel. (1994). **Psicología Social**. Ed. Mc Graw Hill: España.
- Morales, F., Moya, M., Reboloso, E., Fernández, M., Huici, C., Márquez, J., Paéz, D., Pérez, A., Turner, J. (1994). **Psicología social**. McGraw-Hill: México.
- Norici, I. (1990). **Hacia una didáctica general dinámica**. Publicaciones cultural: México.
- Páginas de internet: [www.ucm.es](http://www.ucm.es). BUCM.cps.lecturas.4.html
- Palacios, J. (1981). **La cuestión escolar**. 2ª de. Editorial Lala: España.

- Papalia Diane E., Wendkos Olds Sally. (1985). **Psychology**. Ed. Mc graw hill: México.
- Porter, L., Lawler, E. (1975). **Behavior in organizations**. Ed. McGraw Hill . USA.
- Rodríguez, M. (1987). **Psicología de la organización**. Manual de seminarios vivenciales. 2ª. Ed., primera reimpresión. Trillas, México
- Rodríguez, M., Márquez, M. (1988). **Manejo de problemas y toma de decisiones**. El Manual Moderno, México
- Rodríguez, Mauro., Márquez, Mateo (1988). **Manejo de problemas y toma de decisiones**. Manual moderno: México.
- Rogers, Carl (1980). **El poder de la persona**. Manual Moderno: México
- Salaman, G., Thompson, K. Compiladores. (1984). **Control e ideología en las organizaciones**. Fondo de Cultura Económica. México.
- Salinas, D. (1997). La evaluación no es un callejón sin salida. **Cuadernos de pedagogía**. No. 259 junio. Praxis: España 44 - 48.
- Sammons, P., Hillman, J., Mortimore, P. (1999). **Características clave de las escuelas efectivas**. SEP: México.
- Schmelkes, S. (1995). **Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas**. 1ª Edición. SEP: México.
- SEP (1992). **Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica**. México.
- SEP (1993). **Artículo 3º constitucional y Ley General de Educación**. México.
- SEP (1993). **Plan y programas de estudio de Educación básica. Formación Cívica y Ética en secundaria**. México.

- SEP (1996). **Manual del Director del Plantel de Educación Primaria.** SEP: México.
- SEP (1997). **Programa de acciones de apoyo para directores de educación primaria (PROAADEP).** Guía para el director de escuela primaria. SEP: México.
- SEP (1999). **Documento de apoyo al docente para la implantación del programa de Educación Secundaria: Formación Cívica y Ética.** México.
- SEP (2000). **Antología de gestión educativa.** SEP: México.
- SEP (2000). **Observación del proceso escolar. Programa para la transformación y el fortalecimiento académico de las Escuelas Normales.** 1er semestre, México.
- Subdirección de Educación Primaria en Nezahualcóyotl (1996) **Reunión técnico-pedagógica con directores escolares.** SEIEM: México.
- Terry, George., Franklin, Stephen. (1991). **Principios de administración.** CECSA: México.
- Villa, A. (1992) **“La formación del profesorado en la encrucijada”** en Guía para el Director. Educación Primaria SEP: México.
- Vogliotti, A., *et. al.* **La compleja vinculación teórica-práctica en tendencias de formación docente.** en: <http://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/h5.htm>
- Zarzar, C. (1993) **Habilidades básicas para la docencia.** Patria: México

# **ANEXOS**

## CUESTIONARIO SOBRE LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR DE ESCUELAS PRIMARIAS

El presente cuestionario tiene el propósito de investigar las funciones que realizan los directivos en los planteles educativos, sus respuestas son de suma importancia, por lo cual se le pide que conteste con sinceridad. No hay respuestas buenas ni malas lo único que interesa es la información que nos brinde y coadyuve al mejoramiento de la calidad educativa.

**INSTRUCCIONES:** Usted encontrará una serie de afirmaciones que deberá leer y según la frecuencia con la que usted realice las actividades deberá encerrar en un círculo el número que corresponda a la respuesta que dará, los números los encontrará a la derecha de cada afirmación.

- 1 SIEMPRE
- 2 FRECUENTEMENTE
- 3 A VECES
- 4 CASI NUNCA
- 5 NUNCA

1. El director revisa la planeación semanal de cada uno de los profesores por lo menos con tres días de anticipación a su puesta en práctica. 1 2 3 4 5

2. Asiste semanalmente a visitar las aulas de cada uno de los profesores durante clase para verificar lo que se realiza y su correspondencia con la planeación elaborada. 1 2 3 4 5

3. Entrega los planes y programas correspondientes a cada uno de los grados al inicio del ciclo escolar. 1 2 3 4 5



4. Se realiza una evaluación de las actividades llevadas a cabo por los profesores a través de reuniones mensuales. 1 2 3 4 5
  
5. La supervisión entrega oportunamente las indicaciones administrativas correspondientes a cada ciclo escolar y durante el mismo. 1 2 3 4 5
  
6. La Dirección escolar atiende de manera oportuna las sugerencias y reclamos de los padres de familia. 1 2 3 4 5
  
7. El director recibe capacitación acerca de las funciones que debe realizar estando al frente de un plantel educativo. 1 2 3 4 5
  
8. Se logra la coordinación entre los profesores y los directivos para la realización de las actividades escolares. 1 2 3 4 5
  
9. Los directores realizan aquellas funciones que la SEP establece en sus reglamentos. 1 2 3 4 5
  
10. El director establece la relación con los alumnos del plantel educativo de manera directa. 1 2 3 4 5
  
11. Los directores programan y promueven la realización de acciones que propician el desarrollo de las actividades académicas, tecnológicas, culturales, deportivas y sociales del plantel. 1 2 3 4 5
  
12. Los directores distribuyen las tareas encaminadas a atender los servicios técnico-pedagógicos, asistenciales, administrativos y de intendencia del plantel, entre los miembros del personal, con criterio de equidad y conforme a las responsabilidades y a las obligaciones que implican sus respectivos nombramientos. 1 2 3 4 5

13. El director organiza reuniones con el personal académico para orientarlo, instruirlo y motivarlo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, además de resolver todos los problemas que se presenten en la labor educativa. 1 2 3 4 5
14. El director informa a las autoridades sobre las irregularidades que se presentan con cada uno de los miembros del personal en el plantel educativo. 1 2 3 4 5
15. El director establece trabajos coordinados con la representación sindical los asuntos relacionados con la situación laboral del personal de la escuela. 1 2 3 4 5
16. El director distribuye en los tiempos requeridos los recursos financieros y materiales de la escuela. 1 2 3 4 5
17. La dirección escolar supervisa tanto el funcionamiento, estado de limpieza, conservación, apariencia y seguridad de las aulas y demás nexos del plantel, así como la funcionalidad de los locales, mobiliario, instalaciones y equipo. 1 2 3 4 5
18. Vigila y revisa la aplicación de los sistemas de control de asistencia, disciplina escolar, evaluación del aprovechamiento y seguimiento de los educandos. 1 2 3 4 5
19. Tiene conocimiento pleno de los objetivos en materia de educación establecidos en el acuerdo nacional para la modernización educativa. 1 2 3 4 5
20. Se mantiene informado acerca de la normatividad que rige al sistema educativo y sus correspondientes actualizaciones. 1 2 3 4 5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN