



Universidad Pedagógica

Nacional

Unidad Ajusco

**EL DIRECTOR ESCOLAR FRENTE A LOS
RETOS DE UN LIDERAZGO EFICAZ**

TESIS

Que para obtener el título de Licenciada en

Administración Educativa presentan las Alumnas:

**Méndez Mendoza Eloisa
Sánchez García Addi**

Director de tesis: Tomás Román Brito

México, Marzo del 2007

ÍNDICE

Introducción	1
---------------------------	----------

CAPITULO I

Generalidades	3
----------------------------	----------

1.1 Planteamiento del problema.	4
1.2 Pregunta del problema.....	4
1.3 Justificación	4
1.4 Objeto de estudio.....	5
1.5 Objetivo general.....	6
1.6 Objetivos específicos	6
1.7 Marco histórico.....	7
1.8 Marco conceptual.....	8
1.9 Marco contextual.....	10
1.10 Hipótesis	14

CAPITULO II.

Comunicación y motivación:

Amalgama para un buen liderazgo	15
--	-----------

2.1 Que es la comunicación.....	16
2.2 Proceso de la comunicación	16
2.3 Importancia de la comunicación para el Director como líder.	22

2.4 Que es la Motivación	23
2.5 Teorías sobre la motivación	26
2.5.1 Teoría de Jerarquía de Necesidades de Abraham H Maslow	26
2.5.2 Teoría de Douglas Mcgregor	28
2.5.3 Teoría de Frederick Herzberg	29
2.5.4 Teoría ERG de Alderfer	32
2.6 Importancia de la motivación para el Director como líder.	34

CAPITULO III.

El Director y el líder una misma persona.....	37
3.1 Como se forma y desarrolla un líder	38
3.2 Estilos de liderazgo	40
3.3 Teorías de liderazgo	46
3.3.1 Teoría de la contingencia del liderazgo.....	46
3.3.2 Teoría situacional	48
3.3.3 Liderazgo visionario	49
3.3.4 El diamante del liderazgo	50
3.4 Teoría transformacional en la escuela.....	55
3.4.1 El liderazgo transformacional	56
3.4.2 Porque decidir este enfoque	58
3.5 El liderazgo del Director dentro del contexto normativo.....	61
3.6 El Director escolar como agente generador de cambio	

dentro de la escuela.....	63
---------------------------	----

CAPITULO IV.

Exploración y análisis de la Escuela

Secundaria Diurna #212 “Felipe B. Berriozabal”	69
---	-----------

4.1 Estructura organizacional de la escuela.	70
---	----

4.2 Tipo de liderazgo dentro de la escuela.	81
--	----

4.3 Análisis e interpretación	85
-------------------------------------	----

Conclusiones	103
---------------------------	------------

Bibliografía.	105
---------------------------	------------

Anexos A	110
-----------------------	------------

Anexo B	114
----------------------	------------

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se pretende plantear el problema al que se enfrenta el Director Escolar como eje de motivación y compromiso hacia las labores educativas y docentes.

Esta investigación esta dividida en dos partes; la primera teórica donde será necesario plantear la problemática detectada y el porqué de esta investigación; abordando al líder desde tiempos inmemorables donde el hombre buscaba vivir en grupos y surge la necesidad de que alguien coordinará las actividades del trabajo, les diera un enfoque e impulsará a los demás a realizarlo. También se mencionarán los cambios que han ocurrido en el Sistema Educativo en los últimos tiempos.

Se considera que es de gran importancia la unión y participación de todos los elementos de la escuela para tener una visión clara y definida de los objetivos que desea alcanzar la escuela, todo esto debe ser fomentado e impulsado por un líder transformacional, en este caso el Director Escolar, a través de una buena comunicación encaminada a la motivación de los docentes.

Es preciso reconocer tanto los estilos como las teorías de liderazgo a fin de distinguir las características de cada una a efecto de ubicarlas en el liderazgo que ejerce el Director. Posteriormente se abordará de una forma más detallada la teoría transformacional desarrollando las ventajas de su ejecución en la escuela secundaria, teniendo presente el marco normativo con el que se rigen las escuelas

secundarias, para poder plantear al director escolar como el líder que guiará a los docentes hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos para la mejora de la escuela.

La segunda parte de la investigación será práctica y corresponderá a la exploración y análisis de la Escuela Secundaria Diurna #212 “Felipe B. Berriozabal” comenzando con una exploración somera de la estructura organizacional y posteriormente realizaremos varias entrevistas con la Directora de la escuela identificando su comportamiento y el de los docentes para detectar el tipo de liderazgo que ejerce la Directora y la percepción que tienen los docentes en cuanto a la comunicación y motivación que practica la directora en su papel de líder, ayudándonos para ello de la aplicación de cuestionarios tanto a la Directora como los Docentes.

Lo anterior nos llevará al análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios y en las entrevistas para así poder dar paso a las conclusiones obtenidas del trabajo de investigación en su comparación de la parte teórica con la práctica.

Capítulo I

GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos tiempos el Director Escolar no ha tenido la formación adecuada para poder ejercer dentro de la institución un liderazgo transformacional, y así mismo poder cambiar el funcionamiento de una institución en una sola unidad, en otras palabras “lograr la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se plantean”¹, ese es el reto al que se enfrenta el Director Escolar como líder, considerando que puede desarrollar o ampliar su capacidad de liderazgo.

1.2 PREGUNTA DEL PROBLEMA

¿La función del liderazgo del director repercute en forma positiva o negativa en la motivación de los profesores para el logro de los objetivos de la institución?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La sociedad moderna exige que la educación sea considerada en forma unánime como un factor de primera importancia brindando oportunidades orientadas a la mejoría de las instituciones y abriendo los canales de comunicación entre los grupos de trabajo y la dirección. Bajo la necesidad de formar a los directivos como líderes con el propósito de alcanzar los objetivos de la escuela y crear condiciones que favorezcan el estrecho margen de las escuelas para tomar decisiones orientadas hacia el logro de los objetivos planteados en cada escuela. Teniendo

¹ Programa Nacional de Educación 2000 – 2006 p. 22

en cuenta que los “directivos se enfocan más en múltiples tareas administrativas de las dependencias superiores”², que los limita para ejercer un liderazgo efectivo, y así elevar el funcionamiento de la escuela en su conjunto.

Las instituciones educativas deben adquirir nuevas capacidades para trascender sus limitantes tradicionales a través de redes de comunicación que diversifiquen en la nueva sociedad y que permitan establecer mejores vínculos con los maestros a través del liderazgo. Es por esto que consideramos que la importancia de este trabajo radica en consolidar al Director Escolar con las habilidades que manejan los líderes para influir y lograr la realización de metas que requieren las instituciones educativas que están en constantes transformaciones. Así mismo en los últimos tiempos las escuelas han centrado su preocupación en los directivos por su falta de liderazgo para fomentar la calidad y competitividad entre los docentes.

1.4 OBJETO DE ESTUDIO

En esta investigación el objeto de estudio será el tipo de liderazgo que se ejerce en la dirección de la Escuela Secundaria Diurna #212 “Felipe B. Berriozabal” Clave: DES0909O212W Turno matutino; que se encuentra bajo la dirección de la Profesora: Margarita Carreón Méndez.

² Ibid

La escuela mencionada esta ubicada en:

Joaquin Ibarquen s/n IV Secc. Ejercito de Oriente C. P. 09230 Iztapalapa

1.5 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de nuestro trabajo consiste identificar el tipo de liderazgo del Director Escolar y la percepción que tienen los docentes al respecto.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Como primer objetivo especifico revisaremos el comportamiento del director como líder dentro de la escuela
2. El segundo objetivo específico corresponde a identificar como repercute el liderazgo en la motivación de la planta docente.
3. El tercer objetivo específico consiste en plantear o identificar los requerimientos que debe seguir el Director Escolar para llegar a ser un buen líder, en base en los hallazgos previos "crear e innovar, cambio de paradigmas, pensamiento sistemático, generar la visión y la misión, actuar de manera efectiva, sinergizar y potenciar, integrar y alinear"³

³ Pérez Guardado Miguel Angel. Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones docentes" p. 40

1.7 MARCO HISTÓRICO

Durante todas las etapas de la historia, el liderazgo ha jugado un papel importante. En los comienzos de la sociedad el liderazgo se basaba en el prestigio personal de determinados individuos.

“Ya desde la edad de piedra, cuando se presentaban situaciones que implicaban el trabajo de varios individuos, se necesitaba alguien que coordinara las actividades. Puede suponerse que este alguien era el más activo, audaz inteligente y fuerte”.⁴ A este tipo de líder Max Weber lo identifica como Líder Carismático.

Durante mucho tiempo se considero al liderazgo como una cualidad innata, pero al pasar de los años y los siglos era frecuente que el líder quisiera heredar el cargo y poder a sus hijos y estos a sus hijos y así sucesivamente, ya sin importar las cualidades del individuo. A este tipo de liderazgo se le denomino Tradicional. Ejemplos de este liderazgo: Los reyes, faraones, sultanes etcétera.

A partir de la Revolución Francesa nace un nuevo liderazgo denominado Racional-Burocrático representado en los sistemas democráticos. Donde el papel cuenta mas que la persona que lo ocupa; La ley esta por encima de la voluntad de los funcionarios.

⁴ Rodríguez Estrada Mauro “Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas”, p. 22

Fue después de la Segunda Guerra Mundial, durante la Guerra Fría que surgen dos formas de liderazgo debido a los sistemas sociopolíticos y económicos que dominaban la escena mundial: el Capitalismo y el Comunismo. En este periodo la competencia entre los bloques en los ámbitos económicos, tecnológicos y militares sirven para que la ciencia y la tecnología avancen rápidamente.

Con el desarrollo de los medios de comunicación y transporte en la década de los noventas se da un gran despunte en el comercio a nivel mundial. De esta forma se desata una competencia entre todos los países que desean participar y ganar en la nueva sociedad mediante la producción y exportación de sus productos, deseado conquistar nuevos mercados. En este nuevo sistema de competencia denominado mercado libre es donde surge la necesidad de formar nuevos líderes que cumplan con las exigencias de calidad, rapidez, efectividad e innovación en los diferentes tipos de organización.

1.8 MARCO CONCEPTUAL

Para los fines de esta investigación manejaremos los conceptos señalados, a expensas de los demás que surjan en el transcurso de la elaboración de la tesis.

Director Escolar.- Es la máxima autoridad de la escuela y asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel (Acuerdo 98 de la Secretaria de Educación Publica)

Escuela Secundaria: La escuela secundaria, conjuntamente con las escuelas de preescolar y primaria, constituyen la unidad de servicio público que ofrece educación general básica, esencialmente formativa. Su objetivo primordial es promover el desarrollo integral del educando como un ser individual y social, para que emplee en forma óptima sus capacidades, en beneficio propio y en el de su comunidad, y adquiera la formación que le permita continuar sus estudios del nivel inmediato superior o, incorporarse a la vida productiva.

Estrategia.- Arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo.

Autoridad.- Derecho y poder de mandar y de hacerse obedecer.

Normatividad.- Mandato que establece la forma en que ha de ordenarse una relación social.

Transformación.- Hacer que alguien o algo cambie su forma o sus características, sus hábitos y costumbres.

Calidad Educativa.- Una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender-aquello que está establecido en los planes y programas curriculares al cabo de determinados ciclos o niveles. En esta perspectiva el énfasis está puesto en que, además de asistir, los niños y adolescentes aprendan en su paso por el sistema. Esta dimensión pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

1.9 MARCO CONTEXTUAL

Los cambios en el Sistema Educativo Mexicano han estado presentes desde siempre. Esto lo verificamos en la Constitución Mexicana donde “reconoce que la educación es una responsabilidad de toda la sociedad, de sus sectores y comunidades”⁵. El cual lo identificó y retomó el Lic. Carlos Salinas de Gortari en su sexenio afirmo que sería tarea principal de su gobierno “asegurar cantidad y cobertura en materia educativa y que la prioridad sería alcanzar la calidad que requiere la sociedad y economía”⁶. Esto se pretendía llevar a cabo con la participación de maestros, padres de familia y organizaciones en el marco de la libertad de educación y modernización. Estas transformaciones enfrentaban nuevos procesos de cambio y adaptaciones a la organización de los servicios educativos, su cobertura, distribución y calidad. Sobresalen las limitaciones y problemas que eran precisos encarar y resolver. Como el desafío de impartir mejor educación de calidad. Para lograr este objetivo se pretendía la formación y actualización de los maestros, para mejorar la calidad del servicio, ya que se requería el establecimiento de estructuras de trabajo definidas, que tuvieran la finalidad de hacer factible conciliar el sentido de servicio a través de un sistema adecuado de formación de maestros, con la finalidad de llevar a cabo una actualización de sus conocimientos y capacidades educativas. Basadas en un dialogo entre directivos, docentes, comunidades e instancias superiores, quienes en una sola unidad lleven a cabo las transformaciones necesarias, por lo tanto se

⁵ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

⁶ Programa para la Modernización Educativa 1989 – 1994 p. 1

debía contar con canales de participación, donde se involucren en este marco de modernización a los protagonistas. A dos años de terminar su sexenio se firma el día 19 de mayo 1992 El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

En el siguiente sexenio que corresponde al Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000). retoma los puntos del ANMEB que son: Federalización de la Educación Básica, Renovación Curricular, Magisterio, Participación Social en la Educación, donde se sugiere una serie de cambio, los cuales no han sido aprovechados como debería, ya que no se le da importancia necesaria a los programas implementados con la firme atención de buscar alternativas de solución a determinadas problemáticas. Según el Acuerdo se considera que entre los aspectos más relevantes para poder elevar la calidad educativa se encuentran los siguientes: Contenidos y Materiales Educativos, la Motivación y Preparación del Magisterio. Pero en este sexenio se da un duro golpe a la educación que se ve afectada por las diferentes tomas de decisiones, que lleva a cabo el presidente y le da mayor importancia al rescate bancario y la creación del Instituto para la Protección del Ahorro Bancario (IPAB), la pertinaz extranjerización de la banca y el rescate carretero, así mismo la prioridad dada al control de la inflación y a otras variables macroeconómicas y también las rígidas políticas laborales. Las consecuencias de estas decisiones afectaron el desarrollo educativo durante el sexenio, al menos de tres maneras: Debido al incremento y agudización de la pobreza, la calidad de la educación se ha visto profundamente afectada, por la falta de empleos productivos y adecuadamente remunerados, se ha distorsionado

la relación entre los niveles de calificación producidos por el Sistema Educativo y que son los requeridos en el sistema de trabajo. Por lo tanto se afectaron las finanzas educativas al perder prioridad el gasto social, al darle mayor porcentaje del erario al rescate de diversas deudas. Esos recursos hubiesen podido hacer la diferencia entre la situación de mediocridad y penuria que vivía la educación.

En la actual administración se pretende dar continuidad a las políticas existentes, pero también proponer nuevas líneas de acción y metas que permitan a la educación mejorar su calidad.

En el sexenio que corresponde al Lic. Vicente Fox Quesada se continúa con la tarea de la Federalización que se viene dando desde el ANMEB; aunque ahora se entiende más como un proceso abierto a nuevas determinaciones que precisen la relación entre la Federación y los Estados. Así mismo se han impulsado nuevas tareas para mejorar la educación. Una de ellas es la Reforma curricular de nivel preescolar y secundaria que se vino aplazando por más de 10 años. Para ello se realizaron diagnósticos en el cual en uno de ellos reconoce que “la mayoría de las escuelas secundarias no funcionan como unidades educativas, pues sus directores y maestros no comparten una visión común de su tarea formativa.”⁷

Con esta reforma se pretende cumplir con el carácter obligatorio de las secundarias en el menor tiempo posible, mejorar el currículo y los estilos pedagógicos, hacer una reorganización de gestión, reordenar los recursos y

⁷ Latapi Sarre Pablo “La SEP por dentro, Las políticas de la Secretaría de Educación Pública comentada por cuatro de sus secretarios” p. 265

revisar la normatividad para posibles mejoras; para la Telesecundaria se plantea un nuevo modelo pedagógico.

La actual administración ha detectado una serie de problemas que no son nuevos, pero que ha despertado su interés por resolverlos, para ello ha desarrollado una serie de programas para mejorar la calidad de la enseñanza, estos programas buscan superar diversos obstáculos que impiden el logro educativo, un ejemplo de ellos es el Programa Escuelas de Calidad (PEC), que propone que toda la comunidad escolar sea participe de las decisiones de la escuela para mejorar la calidad en la educación. Con esto se pretende transformar la organización y el funcionamiento de las escuelas, para ello el PEC busca que los maestros, directivos, alumnos y padres de familia formen una auténtica comunidad escolar, que formulen su propia planeación y proyectos. Así mismo uno de los objetivos del PEC es “fortalecer las capacidades de los directores para que ejerzan eficazmente su liderazgo académico y social, coordinen el trabajo colegiado de los docentes, promuevan la evaluación interna como base para el mejoramiento continuo de la calidad educativa, y encabecen la alianza entre la escuela, los padres de familia, las autoridades y la comunidad”.⁸

Pese a los avances logrados hasta ahora, existen todavía muchos retos por enfrentar respecto a lo educativo. Es trascendental todo lo que se ha venido realizando y se contempla como la base de la “Visión del Sistema Educativo

⁸ PEC Programa Escuelas de Calidad 2000 p. 72

Nacional que aspiramos tener en 2025, basado en la equidad, en la calidad y en la vanguardia del conocimiento.”⁹

1.10 HIPÓTESIS

El compromiso de los docentes hacia su trabajo, se ve influenciado por el grado de liderazgo que tenga el director dentro de la escuela.

⁹ Programa Nacional de Educación 2000-2006 (PNE) p. 18

Capítulo II

COMUNICACIÓN Y
MOTIVACIÓN: AMALGAMA
PARA UN BUEN LIDERAZGO.

2.1 QUE ES LA COMUNICACIÓN

El verbo comunicar proviene de la voz latina “comunicare”, puesta o poner en común. Por lo tanto “La comunicación es la acción y el efecto de hacer a otro que participe de lo que uno tiene: descubrir, manifestar, o hacer saber a uno alguna cosas, consultar: conferir con otros un asunto, tomando su parecer”¹⁰. En pocas palabras comunicación es toda transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva. Por lo tanto podemos determinar que la comunicación es un medio (proceso) y no un fin en sí, porque es hacer participe a los demás de algo que pensamos o sabemos, ya que la comunicación es una acumulación de datos y abstracciones guardados en un gran cofre que resguarda una gran potencia de ideas, que adquiere un gran significado cuando se ponen en acción, para hacerlas llegar al receptor por medio de la información a través del mensaje con el firme propósito de alcanzar los objetivos. Lo que siempre se tiene que considerar es que hablar no es necesariamente comunicación, si no hasta que alguien escucha, entiende y actúa sobre ello.

2.2 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

La importancia de hablar del proceso como tal es para trabajar sobre un mismo punto de vista sobre el tema del Proceso de la Comunicación. Por lo tanto se definirá como proceso “cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo, o también como cualquier operación o

¹⁰ Flores D. O. rozco. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. p.24

tratamientos continuos”¹¹. En este orden de ideas, entendemos que la comunicación es un proceso en el cual intervienen diferentes elementos como son:

- El emisor: es una persona o un grupo, el cual se encarga de producir el mensaje, también llamado codificador, puede ser verbal, escrito o expresivo, el cual tiene que ser claro y entendible, cuando no es así es debido a diferentes barreras que se presentan durante el mensaje las cuales debe evitarse caer en ellas como son: La redundancia, es cuando el emisor no ha pensado lo suficiente el mensaje y realiza repeticiones innecesarias. La ambigüedad, se refiere a que durante el mensaje no se puede permitir distintas explicaciones, porque se corre el riesgo de que el receptor le de diferentes interpretaciones. Defectos en la expresión, es cuando nos apoyamos en las muletillas, esto le resta importancia al mensaje con el receptor.

Por ultimo, La actitud que se tenga en el momento de dar el mensaje determinan el carácter de la comunicación, si el emisor tiene una actitud negativa de si mismo el mensaje carecerá de un tono de voz seguro, de confianza, por lo tanto no ejercerá ningún tipo de convencimiento, si a esto le aunamos la actitud que se tenga hacia el tema y el valor que se le de al mismo resultara realmente difícil entablar una comunicación efectiva, por otro lado se encuentra la actitud que se tenga hacia el receptor que puede

¹¹ Berlo, Kenneth. El Proceso de la Comunicación. Introducción a la Teoría y la Práctica, trad. Silvina González R, p 60

ser positiva o negativa, esto afecta evidentemente al mensaje y a la forma en que el receptor responderá mediante el rechazo, defensa o apoyo.

- El receptor: es la persona o grupo de personas que reciben el mensaje y, por tanto, el encargado de su decodificación, el receptor juega un papel importante en el proceso porque es el que determina el tipo de comunicación que debe emplear el emisor ya que comunicar no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende y pone en práctica el receptor, El receptor también presenta barreras que dificultan el proceso de comunicación, una de ellas es: la Inferencia, se presenta cuando el receptor mezcla los hechos observables con los hechos inferidos en pocas palabras confunde lo real de lo imaginario; otra barrera a vencer es la Tensión emocional, cuando el receptor esta absorto en lo que va a decir que no presta atención en lo que dice el interlocutor, esto es cuando el receptor toma una postura de critico y esta más preocupado en como debatir el mensaje que pierde de vista el escuchar. Se considera otro tipo de barrera la de evaluar, es decir, hacer juicios antes de que el emisor termine de dar el mensaje. También influye de manera considerable la impresión que se tenga del emisor en el momento de dar el mensaje.

Para poder contrarrestar estas barreras el receptor debe considerar los siguientes puntos en el momento del mensaje, tomar solamente las ideas y evitar absorber datos que solo sirve para probar su validez y escuchar el contenido, no evaluar las formas porque un mensaje puede ser emitido de

forma y estilo agradables y no decir nada importante, por otro lado emitir un mensaje en forma burda y decir cosas importantes, siempre escuchar con interés se puede, obtener algo bueno del mensaje, evitar saltar a las conclusiones antes de tiempo y la formulación de pregunta lo que ayudará a clarificar nuestras ideas. Pero siempre tener el ánimo e interés de escuchar a los emisores, por que es la única forma de mejorar la capacidad de escuchar.

- El mensaje se define como “el producto físico verdadero del emisor”¹². Porque cuando hablamos nuestro discurso es el mensaje; cuando escribimos, lo es el texto. Todo lo que hacemos a diario se transmite por medio de mensajes, los que sirven para poder comunicarnos, la simple expresión de nuestro rostro constituye un mensaje. Dentro de la organización para que pueda haber una eficacia en los mensajes se encuentran los siguientes puntos:
 - Deben decirse de una forma clara y comprensible para los destinatarios de esta forma se evita caer en mensajes redundantes, que lo único que ocasionan es confusión en los receptores;
 - La información debe ser precisa y completa, con el fin de que genere confianza en la organización, también debe buscarse el momento adecuado para poder tener toda la atención de receptor o receptores en el momento de dar el mensaje y que se de respuesta a las necesidades,

¹² Ibid. p 43

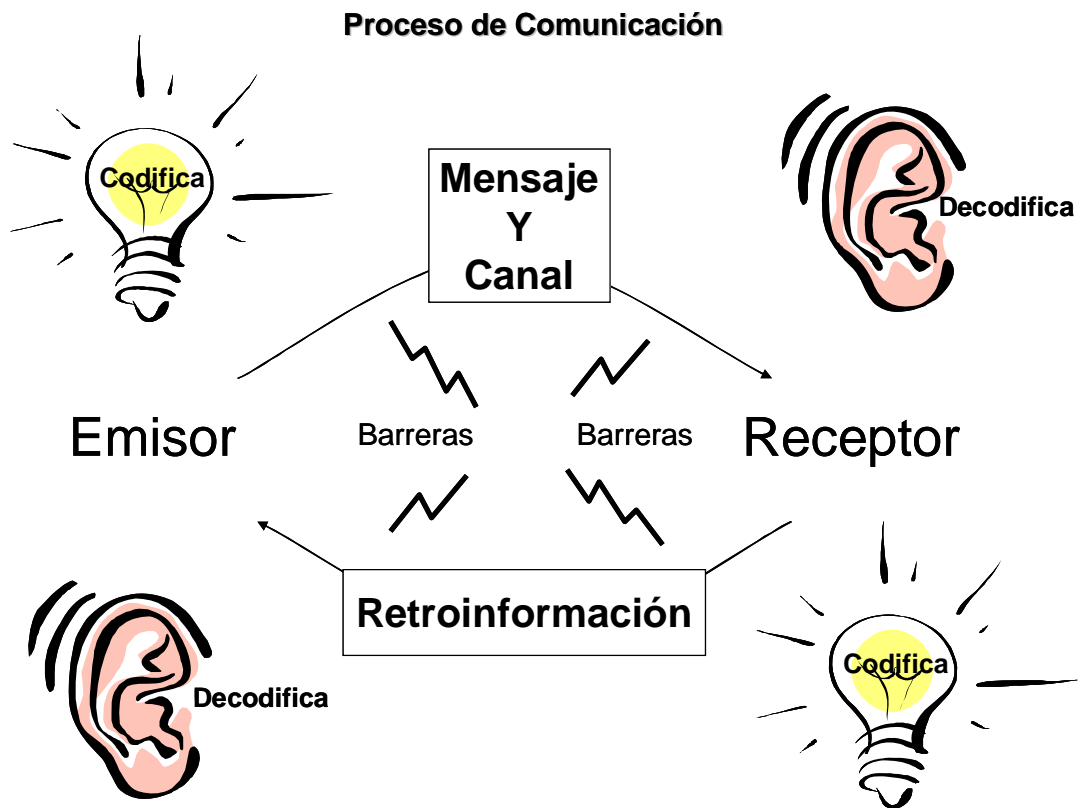
expectativas y deseos, solo de esta forma se podrá mantener el interés en el mismo;

- Dentro del mensaje se debe manejar el mismo código que sea común al emisor y al receptor, tanto en lo referido a la información intencionada como a la contextual y emocional.

En el mensaje hay por lo menos tres factores que debemos considerar:

- 1) El código, es un grupo de símbolos que son estructurados de manera que tengan un significado para el receptor. En el momento de tomar la decisión de que tipo de código se usará dentro del mensaje debemos considerar tres elementos: qué código, qué elemento de este y qué método de estructuración debemos de seleccionar.
- 2) Contenido del mensaje, se puede considerar como el material del mensaje que ha sido seleccionado por el emisor para expresar sus ideas. Ya que tanto el contenido como el código poseen elementos y estructuras, tomando en cuenta que cada afirmación es considerada como elemento y las formas que elegimos determinan en parte la estructura del contenido.
- 3) El tratamiento del mensaje, son las decisiones que toma el emisor para la forma de comunicarse, al seleccionar y estructurar los códigos y el contenido.

- El canal se refiere al medio por el cual se transmite el mensaje: vista, oído, tacto, olfato, gusto, por lo tanto “podemos considerar los canales de la comunicación como las habilidades motoras del codificador y como las habilidades sensoriales del decodificador”¹³, dado que el contenido, código y tratamiento están íntimamente ligados con el canal, la elección adecuada de este determinara la eficacia y eficiencia de la comunicación, dentro de la organización se pueden encontrar diferentes canales como son entrevistas, reuniones, teléfono ó correo electrónico.



¹³ Ibid. p. 52

- Retroinformación es “la información que recoge el emisor sobre los efectos que ha tenido su mensaje en el receptor”¹⁴. La ventaja de utilizarla dentro de la organización es que aumenta la eficacia de la comunicación, abre canales de comunicación sincera y efectiva, además garantiza un nivel de satisfacción de los receptores, porque esta se debe ver como una oportunidad de excelente desarrollo para la organización y el individuo. De lo contrario se desarrollará una barrera que afectara a la comunicación dado que el emisor presupondrá que el receptor comprendió correctamente el mensaje, y no siempre será así.

2.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA EL DIRECTOR COMO LÍDER

La comunicación es el fundamento de toda vida social y es un elemento esencial en la función de toda organización. Por lo tanto podemos determinar que “La comunicación es el sistema a través del cual se entrelazan los miembros de un conjunto; mediante ella se transmite toda la información que sirve de base para la actuación de los individuos”¹⁵, ya que permite transmitir normas y valores, instruir sobre nuevos programas, coordinar el trabajo y liderar a los equipos. Por ello, una de las funciones del líder es desarrollar y mantener un sistema de comunicación eficaz dentro del propio equipo de trabajo, como en el resto de la organización, cuando la comunicación es eficaz, tiende a motivar un mejor desempeño y una mayor satisfacción, la gente comprende mejor su trabajo. El líder debe mantener

¹⁴ Palomo Vadillo, Teresa. Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. p 144

¹⁵ Hernández Puentes, Adriana. Administración y Desarrollo del Personal Público. p 65

siempre una comunicación abierta dentro de la organización, de esta forma los que la integran se sentirán parte de la misma, porque se les informara de los problemas que enfrenta la organización y de lo que el líder pretende hacer para resolverlo, la importancia de aplicar de esta manera la comunicación dentro de la organización es que los integrantes se sienten realmente parte de la misma, en el momento que se les informa de todos los movimientos que se llevan a cabo dentro de la organización, de esta forma hay un mayor entendimiento respecto al desempeño de la organización. Por lo tanto cuando se presenten cambios dentro de la organización, los integrantes emprenderán las acciones adecuadas para la obtención de mejores resultados.

Lo importante de un líder dentro de la comunicación es que sea un comunicador hábil y que pueda moverse en cualquier grupo sin importar tamaños y con diversos métodos de comunicación. Hay un poder diferente al comunicarse con las personas dentro de la organización en forma personal, por lo que el líder eficaz es capaz de desarrollar un nivel de comodidad con cada uno, al igual que combina y ajusta cada método con la finalidad de lograr un proceso comunicativo que conduzca la organización a la consecución de sus metas.

2.4 QUE ES LA MOTIVACIÓN

La motivación ha estado presente en la vida del hombre desde siempre, lo que se ha ido modificando son los objetivos que hacen que la persona este motivada. Ahora bien existen diferentes definiciones acerca de la motivación; por ejemplo:

“El término motivación proviene de <motivo> y éste, a su vez, del verbo latino *movere, motus, motum*, que significa movimiento, motor. Por lo tanto, la motivación tiene la connotación de una fuerza motriz cuyos resultados son la acción y el movimiento.”¹⁶ Esta definición es de las más básicas y simples, pero no por ello menos importante.

Otro autor define a la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”¹⁷ En esta definición los tres elementos claves son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

"Motivación es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque él desea hacerlo. Un motivo es distinto de un estímulo, aunque ambos tienen el poder de incitar, ya que este último produce una respuesta determinada es una situación momentánea, concreta, mientras que el primero, el motivo, engloba muchas posibles respuestas y existe con anterioridad a la aparición del estímulo. El motivo está determinado e influenciado por el conjunto de vivencias personales, sociales, etc.”¹⁸

¹⁶ Carrillo López Roberto. Cómo desarrollar la inteligencia motivacional. p. 2

¹⁷ Robbins P. Stephen. Comportamiento organizacional Teoría y Práctica. p.212

¹⁸ Mercado Salvador. Administración Aplicada Teoría y Práctica p. 46

“La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas”¹⁹

Como se puede ver existen diversas definiciones acerca de la motivación, pero básicamente la motivación tiene lugar en el marco de una cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere de habilidad de comunicación.

Ahora bien, existen dos tipos de motivación: Intrínseca y Extrínseca.

- La motivación *Intrínseca* es la interna, la que surge de dentro del individuo ya sea por superación personal o satisfacción propia. La persona fija sus metas sin esperar alguna recompensa más que el placer que le otorgará realizar dicha actividad.
- La motivación *Extrínseca* es la que tiene el estímulo desde el exterior; es decir el individuo no realiza las metas porque le agrada hacerlo, si no por la recompensa que recibirá al cumplirlas ó para no recibir algún tipo de castigo por el no cumplimiento de las metas.

¹⁹ Hellriegel Don, Slocum Jr, Jonh W. Comportamiento Organizacional. p. 117

2.5 TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

2.5.1 Teoría de Jerarquía de Necesidades de Abraham H. Maslow

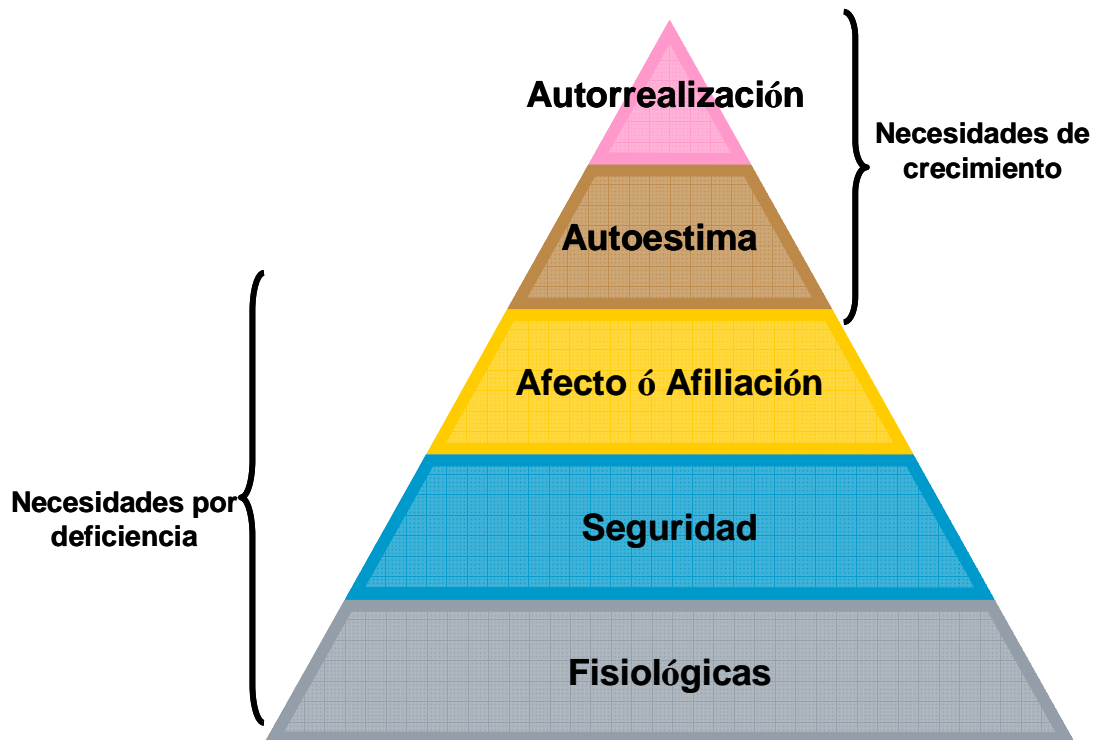
Es a partir de los años cuarenta con el estudio de las necesidades humanas de Maslow que comienzan innumerables investigaciones sobre las conductas y relaciones personales en el trabajo, aunque la teoría de Maslow no se refiera específicamente al campo laboral, su amplitud permite aplicarla con éxito al mismo. Maslow señaló “que las personas tienen un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse en una jerarquía”²⁰

La teoría de Maslow es representada con la Pirámide de necesidades en la cuál tenemos en la base las necesidades “**Fisiológicas**: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales; **De seguridad**: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales; **Sociales**: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad; **De estima**: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía, los logros y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención; **De autorrealización**: el impulso de ser lo que es capaz de ser; incluye el crecimiento personal, alcanzar el potencial de uno mismo y la autosatisfacción.”²¹

²⁰ Ibid p. 119

²¹ Robbins P. Stephen. Comportamiento organizacional Teoría y Práctica. p. 214

Pirámide de necesidades Abraham H. Maslow



La teoría de Maslow indica que todo individuo cuenta con cinco tipos de necesidades que han de irse satisfaciendo de acuerdo a la prioridad de cada una, es decir, como lo indica la jerarquía, el individuo tendrá primero que satisfacer sus necesidades fisiológicas, una vez satisfechas se reduce su importancia como motivador y le da paso a las siguientes necesidades que corresponden a las de seguridad, ahora el individuo estará enfocado en cubrir sus necesidades de seguridad, así cuando estas queden satisfechas darán paso a las necesidades de afecto y así sucesivamente.

“El modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow también señala los tipos de conductas que contribuirán a la satisfacción de diversas necesidades. Las tres

necesidades de categoría más baja, fisiológicas, de seguridad y sociales, se conoce también como: *necesidades por deficiencia*.”²²

Conforme lo que dice Maslow la persona no será sana ni física ni psicológica en tanto no logre satisfacer las necesidades por deficiencia. Contrario a esto nombra *necesidades de crecimiento* a las necesidades de estima y autorrealización y estas solo contribuyen a que la persona crezca y se desarrolle como ser humano.

Satisfacer estas necesidades es básico según Maslow, ya que sólo así el individuo podrá ser una persona sana tanto física como psicológicamente y para que la persona logre un desarrollo mas elevado como ser humano Maslow clasifica las otras dos necesidades de autoestima y autorrealización como *necesidades de crecimiento*.

2.5.2 Teoría de Douglas Mcgregor

Aunque a la teoría de Maslow y las teorías X y Y ahora se consideran con poca validez, es necesario conocerlas ya que son la base de donde han partido las teorías contemporáneas sobre motivación.

McGregor hace una comparación de dos tipos de comportamiento humano en el trabajo uno básicamente negativo que es lo que nombra como teoría “X”, en la cual describe al trabajador con un comportamiento tradicionalista incapaz del autocontrol y la autodisciplina, resistente al cambio y sin ambiciones en conjunto

²² Hellriegel Don, Slocum Jonh W., Jr. Comportamiento organizacional pp.121

con la organización, según McGregor a estos trabajadores les disgusta el trabajo, por lo tanto hay que controlarlos y condicionarlos con sanciones para que hagan su trabajo, ellos jamás harán más de lo que les corresponde hacer. Por otro lado tenemos la teoría “Y” que es el comportamiento positivo, en esta teoría se ve al trabajador como una persona a la cual le gusta su trabajo; se siente comprometido con la organización y sus metas, es autodisciplinado y no necesita que le estén recordando o vigilando en su trabajo, lo hace por satisfacción propia.

“ - La teoría X asume que a las personas les desagradaba el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persiguen la organización.

- La teoría Y (integración de los objetos) hace hincapié en el interés intrínseco que, por término medio, tienen las personas en su trabajo, su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa.”²³

2.5.3 Teoría de Frederick Herzberg

La teoría de Herzberg fue construida a partir de un estudio con ingenieros y contadores para saber que era lo que a los trabajadores les agradaban y les desagradaba de su trabajo. “Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas

²³ Palomo Vadillo María Teresa. Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. p. 68

que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto era significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal.”²⁴

“Herzberg altero la visión tradicional al señalar que ciertos factores laborales, como la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo, provocan insatisfacción en los empleados fundamentalmente cuando estaban ausentes”²⁵, pero lo relevante de su teoría es que cuando estos factores están presentes positivamente no les causa a los trabajadores la satisfacción que era de esperarse, si no que se mantienen en un estado neutral. A estos factores Herzberg los clasificó como **factores de higiene**.

Ahora bien para que los trabajadores se encuentren altamente motivados existen otros factores a los que Herzberg nombro **factores de motivación** y la ausencia de ellos raramente produce insatisfacción.



²⁴ Robbins P. Stephen. Comportamiento organizacional Teoría y Práctica. p. 217

²⁵ Davis Keith, Newstrom John W. Comportamiento Humano en el trabajo. p.135

Se puede complementar la teoría de Herzberg con las ideas de Maslow; los *motivadores* contribuyen principalmente a las necesidades de crecimiento: *autoestima y autorrealización*; los *factores de higiene* contribuyen principalmente a la satisfacción de las necesidades por deficiencia: *fisiológicas, de seguridad y afecto*.

Algunos factores de motivación son:

Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.

Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.

Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.

Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.

Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Mientras que entre los factores higiénicos encontramos:

Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones

Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.

Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.

Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los de más compañeros.

Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.

2.5.4 Teoría ERG de Alderfer

En esta teoría Clayton Alderfer reforma la jerarquía de necesidades de Maslow, Alderfer sustituye las cinco necesidades de Maslow por tres grupos de necesidades centrales:

“El grupo de la **Existencia**: se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las **Relaciones**: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen la interacción con otras personas si es que han de quedar satisfechos y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de **Crecimiento**; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente

intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización. “²⁶

A diferencia de Maslow esta no es una estructura rígida de necesidades, ya que no es necesario haber satisfecho la primer necesidad para poder pasar a las siguientes, e incluso el no satisfacer una necesidad (frustración) será estímulo para satisfacer otra necesidad de cualquier otro nivel, por ejemplo, “la incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede incrementar el deseo de tener mas dinero o mejores condiciones de trabajo. Así que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad inferior.”²⁷ Por ejemplo: un trabajador puede tener cubiertas las necesidades de existencia (factores fisiológicos y de seguridad), puede llevar una estabilidad de crecimiento en su trabajo (tiene un buen puesto y un sueldo atractivo), pero le faltará satisfacer su necesidad de relación, ya sea porque se encuentra muy ocupado por el trabajo u otra actividad, por lo tanto se centrará de nuevo en su necesidad de existencia para poder cubrir la necesidad que le falta, esta es otra diferencia importante pueden estar operando varias necesidades al mismo tiempo, en este caso la de existencia y crecimiento, para satisfacer la de relación.

²⁶ Robbins P. Stephen. Comportamiento organizacional Teoría y Práctica. p. 219

²⁷ Ibis

2.6 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL DIRECTOR COMO LÍDER

La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una manera específica, encaminada hacia las metas. Puesto que los motivos de los profesores afectan la productividad, una de las tareas del Director como líder estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del profesor hacia el logro de las metas de la escuela.

Si bien no existe una fórmula mágica para conquistar la voluntad de las personas y partiendo de la base de reconocer las diferencias entre los individuos, esto no significa que no se puedan realizar algunas predicciones acerca de los motivos que predominan en los profesores. El desarrollo precedente de algunas de las teorías de motivación existentes hasta la fecha tiene por objetivo brindar una serie de sensores que nos permitan identificar y medir el nivel de motivación con el objeto de poder identificar la necesidad.

Es evidente que si la escuela logra que su equipo de trabajo esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus profesores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la escuela.

Existen ciertos aspectos a considerar a la hora de mejorar la motivación en la escuela como son:

- La estrategia de la organización: El director debe definir las metas de la escuela y los medios para alcanzarlas. Clarificar al equipo los recursos que la escuela esta dispuesta a asignarles para la realización de sus actividades.

Los encamina para que sigan con un desarrollo profesional y/o puedan perfeccionar sus destrezas laborales.

- Las estructuras de autoridad: Define quién depende de quién, quien toma las decisiones y que facultad tiene las personas y los grupos para tomar decisiones. Afecta la capacidad del equipo de tomar decisiones y su compromiso con los resultados.

Las organizaciones que promueven la independencia y la autonomía de sus integrantes encuentran que ésta es una excelente forma de motivarlos y de mejorar sus propios resultados.

- Los reglamentos formales: Definen qué se puede hacer y cómo hacerlo. En caso de ser demasiado rígidos, pueden impedir el libre desarrollo de la tarea a realizar, y afectar la interrelación del equipo con el resto de la organización.

Las organizaciones inteligentes saben que pueden confiar en quienes la integran harán lo correcto, siempre que se les permita asumir la responsabilidad de sus acciones.

- Los recursos de la organización: Dinero, tiempo, materias primas, equipos, etc. El no conocer estas limitantes por parte del equipo, puede llevarlo a recorrer

caminos imposibles que los llevara a la desmotivación. Las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir ampliamente en la actitud y energía de los empleados. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

- La cultura organizacional: Esta constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la escuela. Por ejemplo el trabajo en equipo no esta incluido dentro de las conductas y valores aceptados en la organización es imposible de llevar a cabo.

Capítulo III

EL DIRECTOR Y EL LÍDER

UNA MISMA PERSONA.

3.1 COMO SE FORMA Y DESARROLLA UN LÍDER

El término líder viene del inglés “leader (guía, cabecilla, dirigente o conductor), derivado del verbo lead (conducir o dirigir), por lo que leader es aquel que conduce a otros. Al usarse por primera vez este término en español se refería exclusivamente a ese cabecilla sindical que agitaba y organizaba a sus compañeros, pero con el tiempo se fue generalizando hasta referirse a cualquier individuo que influye sobre otros. De este término surgió el concepto abstracto “liderazgo”, utilizado como sinónimo de mando, tratándose de un atributo de ciertas personas, algunas de las cuales son jefes formales y otras no”. Pero el líder obedece a situaciones ajenas a su voluntad, para decirlo más claro obedece a esa vocecita interna que tenemos todos que se llama vocación que es más grande y más fuerte que el, con el paso de los años esto se vuelve una magnífica obsesión y dependerá de los sacrificios que realice para llegar a su objetivo, lo que se debe tener claro para llegar a hacerse un buen líder es tener una clase de vocación o inclinación natural, por mínima que sea.

El futuro líder tiene una visión futurista de la persona en la cual pretende transformarse, esta le sirve de un impulso motivador, y no descansará hasta verse realizado en esa persona. Para formarse y realizarse el líder no sólo comprende la visión, sino también escucha la voz interior y junto con la visión existencial determinará el destino, pero nunca pierde de vista el sueño juvenil persiste toda la vida hasta convertirse en una verdadera visión. Por fortuna el líder no nace se

hace; “se hace al intentar transformar su visión en una realidad; se hace al fijar y formar su propio destino” y el tiene la fortaleza y el coraje para llevarlos a cabo. Una vez plasmado las visiones de su propio destino, el líder formula una misión existencial que se traduce en diferentes metas, que se convertirán en la razón de su vida y la meta de su lucha. Pero estas deben pasar por un periodo de preparación donde obtendrá forma, vida y fuerza, esta es la fase de incubación y es indispensable en el proceso formativo de cualquier líder.

Todas las cosas en la vida atraviesan una serie de etapas; lo mismo sucede con el líder hay un tiempo de preparación, en el cuál medita, reflexiona y se fortalece moralmente; para poder realizar a pequeña escala alguna de sus ideas esto se traduce en ensayo y error, porque primero debe pensar cómo lo va a hacer. Una vez madurado la visión del líder debe pasar de la etapa de reflexión a la decisiva, en la cual se compromete a llevar a cabo al cien su misión. Por lo tanto es el día que transformará su vida y la de otras personas, anunciara su plan y dará su primer paso. Es la decisión clave y el punto sin retorno, donde comienza todo lo nuevo y se le da el adiós a la vida vieja; donde se rompe con el pasado para forjar el futuro y donde comienza el liderazgo.

Por lo tanto, ha llegado el momento de que el líder entre en acción, haciéndolo de un modo determinista el cual dependerá de su voluntad y tenacidad. El líder tenaz lucha como fiera determinado a lograr resultados y quitar todos los obstáculos que se presentan; jamás desiste de su misión hasta llegar a la meta.

El líder auténtico tiene un solo enfoque y concentración de tiempo y esfuerzo hacia una sola cosa: la misión. Nada lo distrae o perturba de la concentración de llegar a la meta, es la entrega total a una causa. El líder se autodesarrolla, es decir, se crea a si mismo, es el autor de su existencia cuyo argumento y final es obra suya. Por que una vez analizados sus deseos, anhelos y metas descubre la forma de manejarlos y dirigirlos, porque es vital desarrollar un sentido íntimo de si mismo y de la misión que va a cumplir.

“Los grandes líderes no siguen una carrera sino una llamada especial para cumplir con una misión extraordinaria. De ahí la diferencia entre el hombre común y el líder, uno sueña y se olvida; otro sueña y recuerda”.²⁸

3.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo se refieren a la combinación de rasgos, destrezas y comportamiento a los que recurren los líderes para interactuar con sus seguidores. El estilo se desarrolla a partir de las experiencias y la capacitación que va adquiriendo el líder, y su elemento fundamental es el comportamiento. Pues es el patrón de conducta relativamente constante el que va a caracterizar al líder.

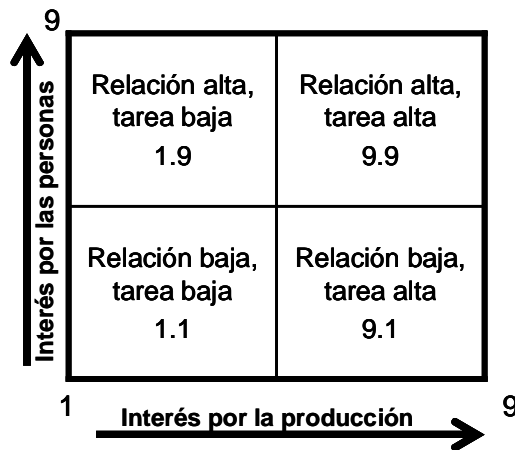
El estilo de cada líder dependerá de la capacidad de manejar sus habilidades, tanto técnicas como humanas y conceptuales. En las técnicas nos referimos a los conocimientos necesarios para usar métodos, técnicas, equipos y demás a favor del líder y su equipo de trabajo. Las habilidades humanas se refieren a la

²⁸ Nelligan Mauricio. Liderazgo Auténtico: Cómo alcanzarlo y transmitirlo. p. 32

sensibilidad que muestre el líder al influenciar y conducir al grupo a partir de la comunicación y motivación. Las habilidades conceptuales se refieren al entendimiento estratégico y la complejidad de la institución como una organización en su conjunto interrelacionada.

Existen tantos estilos de liderazgo como personalidades de los líderes, aunque muchos autores definen sus propios estilos. Robert Blake y Jane Mouton en su teoría “plantea dos enfoques centrales: la orientación hacia las relaciones y la orientación hacia las tareas”²⁹

En esta rejilla se pueden identificar 81 estilos diferentes de liderazgo, pero se distinguen de entre ellos 5 principalmente los cuales son:



Liderazgo de delegación “Las características más sobresalientes son:

- Dejar que los demás hagan y decidan
- Orientar y sugerir

²⁹ Elizondo Huerta Aurora. La nueva escuela, II dirección, liderazgo y gestión escolar. p. 74

- Delegar tareas y autoridad
- Confianza mutua total
- Apoyo completo a iniciativa y decisión³⁰

El primer estilo corresponde al sitio en la rejilla 1.1; relación baja, tarea baja. El líder no da mucha importancia en los resultados ni en las personas, su relación con sus subordinados es muy limitada, se comunica con ellos solamente lo necesario esperando que ellos pregunten mas si es que algo no estuviese claro, de lo contrario dará por hecho que ellos ya saben lo que tienen que hacer, cuándo y cómo lo tienen que hacer. Este tipo de liderazgo funciona cuando el grupo a alcanzado un nivel de madurez, y no se requiere tanto que el líder este todo el tiempo al tanto de lo que hacen los subordinados, ya que el los deja en libertad de tomar los procedimientos que mejor les parezcan, atendiendo solo de los resultados.

El Liderazgo participativo tiene como características más sobresalientes:

- “Énfasis en el otorgamiento de apoyo emocional al colaborador o a la persona con la que se colabora,
- La comunicación es entre ambas partes,
- Aconseja, asesora.
- Estimula el aprendizaje y el desarrollo.
- Sugiere, orienta.
- Procura establecer confianza mutua.

³⁰ Ibid p. 76

- Interrelación humana y positiva.
- Fomenta la creatividad.”³¹

Es el estilo 1.9 tarea baja, relación alta. Como la posición de la rejilla lo dice el interés por los resultados de las tareas es bajo y el líder se preocupa más por que exista una buena relación y buena comunicación con sus seguidores. No delega su derecho a tomar decisiones finales pero escucha y toma en cuenta la opinión de sus seguidores a fin de que ellos sean los que tomen la iniciativa para la solución de problemas y no sientan que se les impone. Reconoce los éxitos, cualidades y esfuerzos de sus seguidores dejando a un lado las cosas negativas, para que estos se sientan motivados y comprometidos para otorgar el mayor esfuerzo en cada uno de sus propósitos a alcanzar.

Liderazgo informativo o de dirección sus principales características son:

- “Una supervisión estrecha sobre la ejecución de las tareas.
- Dirige, ordena, manda.
- Fija normas y funciones.
- Establece objetivos y estructuras.
- Determina el cómo, cuándo y donde hacer el trabajo.
- Comunicación en un solo sentido (informa)”³²

Este estilo se encuentra en la posición 9.1 de la rejilla, indica que la tarea es alta pero la relación es baja. Esto es el líder dirige altamente las tareas sin estimular el

³¹ Ibid. p. 77

³² Ibid p. 78

comportamiento de las relaciones. Es altamente autoritario sin interés en los pensamientos y sentimientos de los seguidores; la comunicación en este estilo de liderazgo es poca de forma descendente, es decir, solo se limita a pedir resultados sin escuchar los que sus colaboradores pudieran aportar. Se emplea poco la motivación del líder hacia sus seguidores ya que considera las equivocaciones como malas actitudes. El líder es el único que toma las decisiones y las impone, determinando a cada colaborador la tarea y rol que le corresponde, de una manera clara, para que no exista preguntas ni malos entendidos al respecto. El líder no necesita ser muy empático con las personas, ya que el solo dirige. Este tipo de liderazgo se utiliza cuando las personas no saben qué hacer con su trabajo y no sabe ser autónomos.

En el **Liderazgo persuasivo** las principales conductas del líder son:

- La supervisión que ejerce es moderada.
- Coordina e integra los esfuerzos
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Si existen dudas, demuestra y expone.
- Fija y motiva a seguir objetivos y programas.
- Establece comunicación abierta.
- Proporciona apoyo emocional, reconocimiento y “caricias” psicológicas.”³³

Es el estilo 9.9 la relación es alta y la tarea igualmente es alta. En este estilo de liderazgo se da un balance, ya que para el líder es tan importante las relaciones

³³ Ibid p. 79

entre el y sus seguidores como obtener buenos resultados; por ello se establece un buen trabajo en equipo. La comunicación fluye en todos los sentidos para establecer metas claras y altas para que sus colaboradores se esfuercen por el logro de las metas establecidas. El líder se preocupa por que sus colaboradores sientan apoyo emocional y se sientan motivados. Las decisiones se toman entre todos conservando el líder un control prudente.

Las principales características del **Liderazgo intermedio** son:

- “Apegado a las normas, los reglamentos y los estándares definidos.
- Se interesa por lograr resultados hasta el punto que no lo califiquen de ineficaz
- Las relaciones con sus colaboradores se encuentran reguladas a través de reglamentos.
- Utiliza comunicación formal e informal.
- No impone las instrucciones, las negocia.”³⁴

El liderazgo intermedio se ubica en el centro de la rejilla en la posición 5.5; medianamente orientado hacia la tarea y hacia la relación. El líder se apegará a los procedimientos establecidos, y mantendrá un nivel moderado de interés por los resultados.

³⁴ Ibid p. 80

3.3 TEORÍAS DE LIDERAZGO

En realidad el liderazgo es un problema de empalme entre las características del líder y de sus seguidores y de la naturaleza de las tareas y su contexto situacional. Pero depende de las habilidades y la flexibilidad del líder para hacer los cambios dependiendo de la situación que se presente dentro de la institución. Para ayudarnos a entender las diferentes situaciones que se presentan dentro de la misma, diferentes personalidades han buscado la forma de dar respuesta a estos cuestionamientos a partir de una serie de investigaciones a través del tiempo, que nos dan por resultados diferentes teorías con respecto al liderazgo.

3.3.1 Teoría de la contingencia del liderazgo

La teoría de Fiedler considera el “emparejamiento de líderes y situaciones, y anima al líder a modificar su situación cuando sea posible asegurar la combinación de coherencia y estilo”³⁵.

El éxito del líder depende de dos factores su estilo personal de liderazgo y las características concretas de la situación.

- a) Estilo de Liderazgo puede ser de dos formas: motivado a la relación y motivado a la tarea, en la primera los líderes se caracterizan por buscar la satisfacción personal por medio del logro de buenas relaciones con los

³⁵ Beare Hedley Como conseguir Centros de Calidad. p. 140

demás, en la segunda los líderes logran una mayor satisfacción porque consiguen que las cosas se hagan.

b) La situación esta compuesta por tres variables

1.- Relaciones líder-miembro estas se caracterizan por la lealtad, apoyo y dependencia que recibe el líder dentro de la organización. Si el líder tiene relaciones positivas con los integrantes de la organización tendrá mayor influencia, que si son negativas.

2.- Grado de estructuración de la tarea se refiere que si dentro de la organización se marcan correctamente los objetivos y la tarea esta especificada claramente, el líder se moverá en un ambiente seguro y fácil y en consecuencia los miembros sabrán exactamente qué deben realizar.

3.- Poder posicional formal del líder, dentro de la organización cuantas más recompensas positivas y negativas pueda otorgar, mayor influencia tendrá el líder dentro de la misma.

Por lo tanto, se pueden establecer dos posibles estilos de liderazgo uno orientado a la tarea y el otro a la relación. El líder orientado a la tarea tiene un mayor control dentro de la situación, porque está seguro que esta se va a realizar y por lo tanto le puede dedicar mayor atención al trato con los miembros y ser más sensible, pero estos líderes tiene mayor dificultad al momento de enfrentarse a los conflictos personales son menos eficaces y los miembros lo traducen como falta de interés

hacia la situación. El líder orientado a la relación dentro de situaciones que requieren mayor control no tiene de que preocuparse, porque cuenta con el apoyo de sus colaboradores, dado el caso de que surja un problema tiene mayor tacto y sensibilidad para resolverlo antes de que se convierta en algo mayor.

Otro aspecto que el líder debe considerar es la conducta de los miembros de la institución que no es estática, porque los individuos se comportan dependiendo de la situación y reaccionan de la misma manera pueden ser tranquilos o con un alto grado de ansiedad. Por lo tanto el líder deberá tener la capacidad e inteligencia para moverse y complementarse de los dos estilos.

3.3.2 Teoría situacional

Hersey y Blanchard proponen en su teoría que el “liderazgo debería cambiar dependiendo de la madurez de subordinados y seguidores”³⁶. Esta teoría se define por la madurez, por lo tanto se considera la madurez profesional y madurez psicológica. Dentro del liderazgo se encuentran dos variables del comportamiento: una es comportamiento de tarea a realizar, donde el líder pone énfasis en especificar la tarea, la otra es el comportamiento de relación, en el cual el líder solamente se dedica a hacer buenas relaciones interpersonales con los miembros de la organización. Se puede definir el nivel de madurez de una persona considerando los cuatro puntos que la integran: Motivación, Conocimiento para el Puesto, Experiencia y Nivel de Responsabilidad. Pero dentro de una organización los miembros difieren entre sí, por lo que el estilo de liderazgo debe adaptarse al

³⁶Ibid p. 139

nivel de madurez del grupo o de la persona; podemos destacar cuatro estilos diferentes participativo, delegativo, persuasivo, informativo.

Dentro de la organización el director escolar como líder debe aplicar el estilo que necesite dependiendo de la madurez del grupo, considerando que se maneja diferentes tipos de miembros entre los cuales difieren las edades y cambian con cada año, por lo tanto dependerá su grado de madurez psicológica y profesional.

3.3.3 Liderazgo visionario

El liderazgo visionario propone una visión de mejora de la organización a través de un plan de acción e inspirando una motivación a toda la organización para el cumplimiento de los objetivos. Por medio de la calidad educativa podrá implementar la visión para poder dar un cambio al presente y así mismo poder mejorar el futuro, pero solamente depende del líder la forma de transmitir la visión de una forma llamativa y convincente. Basando firmemente esta visión en el fomento al trabajo en equipo y una reeducación de todos los miembros de la organización.

Esta tarea solo la puede realizar un líder transformacional con una gran visión capaz de poder cambiar las tareas y la forma de percepción que se tenga dentro de la organización y poder llevar a la misma a niveles impensables, satisfaciendo las necesidades y tareas de los seguidores. Siguiendo los principios de la calidad educativa y él mismo siendo el ejemplo de los “cambios (idealizando la influencia); considerando las necesidades de formación y las capacidades de los seguidores

(consideración individual); motivando a niveles de mayor calidad y exigencia, dando sentido a lo que hacen (motivación por inspiración); y estimulando la autocrítica, la búsqueda de mejores alternativas, la creatividad (estimulación intelectual)³⁷

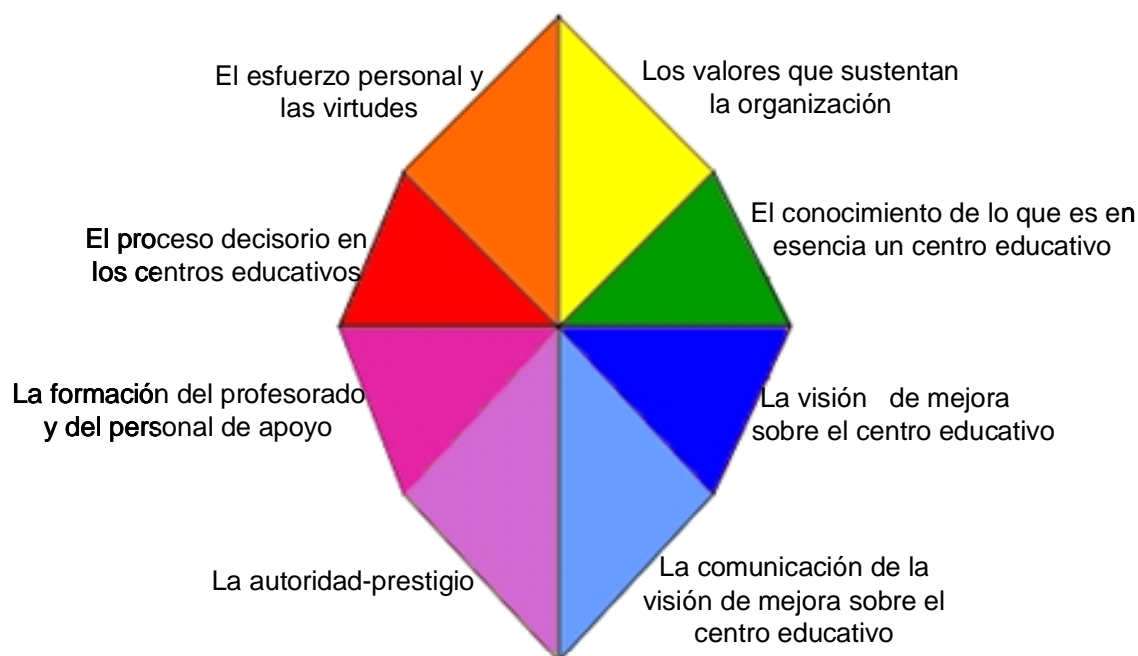
El líder visionario tiene una gran responsabilidad al tratar de que todos los que integran la organización se sientan parte de la misma, que lleguen a identificarse parte de un todo y de ellos mismos, al poder moverse en cualquier situación y poder trabajar todos en conjunto.

3.3.4 El diamante del liderazgo

Dentro de los centros educativos encontramos diferentes facetas que por medio de la labor del directivo escolar deben ser llevadas a su plenitud, en la cual el director mide su capacidad de liderazgo actuando sobre ese conjunto de ámbitos los cuales se complementan y apoyan entre sí. Tal situación puede ser entendida por medio del diamante que tiene diferentes facetas. Cuando el diamante llega a las manos del tallador lo hace en su forma natural, este lo pule y le da forma para que después pueda ser incrustado en algún anillo o adorno, y pueda ser admirado. De esta forma sencilla se puede ejemplificar el liderazgo directivo, porque cada directivo puede ver su liderazgo en forma de diamante en bruto, porque tiene que ir puliendo sus diferentes etapas de líder, del mismo modo que el diamante, después de ser tallado tiene diferentes facetas que se interrelacionan unas con otras, manteniendo un equilibrio armónico de la piedra.

³⁷ Gorrochotegui Alfredo Antonio Manual de Liderazgo para Directivos Escolares. La Muralla S. A. Madrid 1997 p. 62

De igual manera el director educativo esta consciente que el desarrollo de ser líder debe realizarse cada día, a golpe de tallar y pulir todas las facetas de su liderazgo y poder tener un equilibrio real dentro de la escuela.



Se describirán las diferentes fases que integran a este valioso diamante.

Los valores que sustentan la organización: El valor se traduce en motivos por los cuales se toman decisiones o se trabaja por ellos y de estos dependerá la forma de gobernar a la organización y dan sentido y orientación a las acciones. Dentro de las escuelas hay más de un valor, pero el principal valor que no debe olvidarse

o al cual hay que darle una mayor atención es al valor servicio este se puede ver como un objetivo superior y que es capaz de darle orientación al trabajo humano.

El conocimiento de lo que es en esencia el centro educativo: El director debe hacer gala de sus conocimientos como líder teniendo una visión global y profunda acerca de la escuela esto se traduce en una gran seguridad a la escuela y a la dirección, por otro lado nunca olvidar los valores en los cuales esta fundamentada la organización. Por ende saber del servicio que se ofrece en la escuela y cómo se le debe considerar en esencia.

La visión de mejora sobre el centro educativo: El director debe en primer lugar pensar como desea que la organización alcance su meta en un futuro, porque debe primero hacer una estructura mental para que así pueda hacer la estructura organizacional. El líder educativo visionario posee una visión anticipadora de situaciones modélicas a establecer, tiene clara la misión del centro, posee una filosofía propia del centro, plantea metas y retos arriesgados pero alcanzables. Por lo tanto la visión es una fase integradora del liderazgo, es muy importante porque sirve de motivación e inspiración al personal y en metas globales.

Por lo tanto a la “visión hay que llamarla o rebautizarla con el nombre de visión de mejora, porque busca mejorar al centro educativo como organización humana”.

La comunicación de la visión de mejora sobre el centro educativo: El director como líder conoce, analiza y profundiza en lo que debe ser el centro escolar y la educación que se imparte ahí, será capaz de dominar un lenguaje claro, el cual

pueda transmitir los mensajes de una forma sencilla, de esta manera será capaz de transmitir la visión y los valores, de esta forma será una persona más segura y podrá moverse en cualquier escenario.

En el proceso de comunicar la visión de mejora. No es necesario que emplee un lenguaje sobre cargado, con la simple forma de comunicar algo claro, sencillo y valioso es más que suficiente.

La autoridad-prestigio: Se basa en la competencia profesional del directivo como líder, y en la protección constante de los valores. Esto se traduce en cumplir eficazmente con las responsabilidades y proteger competentemente los valores de la visión de mejora, serian los medios por los cuales alcanzaría una mayor autoridad-prestigio dentro de la organización.

La formación del profesorado y el personal de apoyo: Dentro de la institución el líder no sólo debe preocuparse por alcanzar los objetivos, además debe preocuparse de que los integrantes sean mejores y den lo mejor de si mismas, porque si el líder conoce muy bien a sus integrantes, sabrá como potenciar a cada uno, para que la organización sea más valiosa. Pero para que esto se lleve a cabo el líder deberá proporcionar los medios necesarios para que se puedan preparar los profesores, pero en enlace con los valores y conocimiento de la organización, por otro lado promover el perfeccionamiento de cada profesor en su asignatura con esto se elevaría aún más la calidad en el servicio, y esto permitiría sentar las bases para una verdadera colaboración en equipo, mayor satisfacción personal de cada profesor.

El proceso decisorio en los centros educativos: Si el director conoce muy bien la esencia del centro educativo y la misión, le será más fácil tomar decisiones acertadas y valiosas. Lo valioso de tomar decisiones acertadas es por la simple razón de llegar a un fin específico para la organización, y estas decisiones tendrán mayor certeza en la medida que el directivo desenvuelva su capacidad de auténtico liderazgo.

El esfuerzo personal y las virtudes: En la organización se debe trabajar primero de adentro hacia fuera, es decir, trabajar con la interiorización de los participantes, el carácter y los motivos, que ellos sepan que pueden llegar hasta donde se lo propongan, plantearse metas a corto y largo plazo. Porque las victorias privadas, son la antesala de las victorias públicas, después serán capaces de plantearse promesas a ellos mismos y por consiguiente a los demás.

Pero para que esto se concrete el director debe llevar a cabo un conjunto de esfuerzos para que el y los demás se puedan desenvolver dentro de los diferentes ámbitos, planteándose diferentes hábitos con la finalidad de afrontar eficazmente cada momento y situación, pero los hábitos por si solos no son suficientes, son necesarios motivos de fondo, allí es donde reencuentra la esencia misma, los verdaderos afanes, las ganas de hacer de verdad lo que es mejor, lo que es realmente bueno para todos.

Esta forma de motivos son los que convierten en hábitos y capacidades del director en verdaderas virtudes humanas que son hábitos operativos buenos, que

se conforman con el esfuerzo personal, que esta orientado a sacar lo mejor como ser prudente y obtener fortaleza.

3.4 TEORÍA TRANSFORMACIONAL EN LA ESCUELA

En los últimos tiempos la forma de manejarse de los diferentes líderes educativos, era de una manera transaccional que se traduce en basarse en la relación líder subordinado y la recompensa o sanción, así los subordinados alcanzan los resultados esperados ó bien, esta se manifiesta en dos situaciones:

1. *Esfuerzo eventual*: Donde el líder promete y da recompensas dependiendo del esfuerzo y los resultados.
2. *Castigo eventual*: Dependiendo de la forma de actuación de los subordinados, o el incumplimiento de alguna tarea el líder aplica la sanción correspondiente para poder obtener los niveles deseados.

El liderazgo transaccional no es un componente de utilidad para el liderazgo educacional que se requiere para llegar al cambio y mejora de la escuela.

La importancia de citar el liderazgo transaccional como tal, es porque nos ampliará el panorama y nos dará las bases para poder aumentar nuestro margen con respecto al liderazgo que hoy nos interesa para el estudio.

3.4.1 El liderazgo transformacional.

Es muy importante el liderazgo que aplique el director dentro de la escuela, aquellas instituciones que logran tener un grado mayor de eficacia, es porque su director tiene un liderazgo definido, integra los esfuerzos de cada uno dentro de la institución y los estimula para hacer y ser mejores, pero lo principal que este tipo de director se centra en alcanzar los objetivos y metas planteadas, compartiéndolas con cada uno de los profesores que integra la institución para que en un futuro se puedan convertir en líderes. Este tipo de liderazgo que ejerce el director, Bass lo denomina como liderazgo transformacional, pero este tipo de líderes tiene más de una característica especial, aquí solamente citaremos las más importantes:

...“Se concentran en objetivos a largo plazo; hace hincapié en la importancia de ciertos valores, trata que sus colaboradores acepten; procura transformar –en lugar de adaptarse a ellas- las estructuras en las que operan, con la finalidad de que éstas se adecuen a los valores que desea implantar en el grupo, y motiva a las personas para que trabajen con ellos a fin de que se comprometan en su propio desarrollo y perfeccionamiento profesional”³⁸.

Este tipo de liderazgo nos da la ventaja de poder redefinir la misión y las formas a través de las cuales se pretende lograr las metas, así mismo darle una renovación a los compromisos que se tienen para el logro de la misma. Sin olvidar que no son

³⁸ Elizondo Huerta, Aurora (coord.), La nueva escuela II. Liderazgo y Gestión Escolar. p. 83

ajenos los deseos de alcanzar de manera eficaz los cambios entre la escuela y el profesorado.

La teoría transformacional lo que pretende es dar una orientación de cómo hacer las cosas lo mas eficiente posible. Para el caso de la educación hay algunas estrategias que pueden ser usadas, dependiendo del contexto, de la personalidad y modo de ser del director. A continuación serán mencionadas las estrategias.

Dentro de la institución se pueden incitar cambios entre los profesores a través de la **consideración individual** que es prestar atención a las necesidades y las diferencias individuales de los profesores. El líder debe ser bastante astuto para poder moverse entre ambos y siempre tener en balanza las tareas y aprender a escuchar a cada uno de los que integran la institución.

Pueden **delegar** responsabilidades, porque de esta forma les brinda un mayor desarrollo personal.

Generan un ambiente de **estimulación intelectual** el cual permite que ellos mismos puedan ser innovadores y darles soluciones a problemas a través de los diferentes conceptos que se tengan de las soluciones, nunca hacer énfasis de los errores, siempre estimulando la critica constructiva y el acercamiento respetuoso de nuevas ideas.

Elevan los niveles de auto **confianza** por medio de hacerles saber que ellos pueden hacer las cosas diferentes y que son parte de un logro.

Motivan a los profesores para que hagan más de lo que están acostumbrados hacer o bien de lo que se espera de ellos.

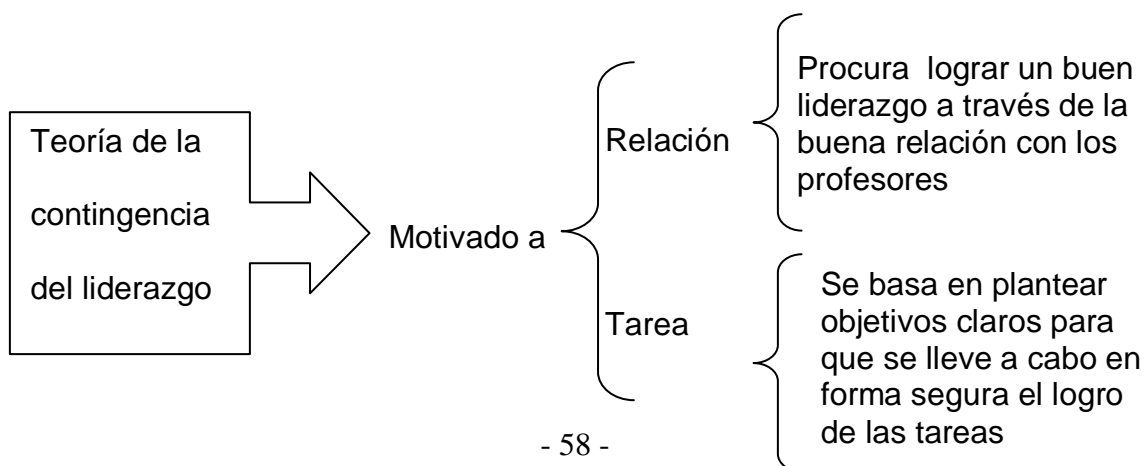
Tienen **altas expectativas** y piensa positivamente de cada uno de los que integran a la institución

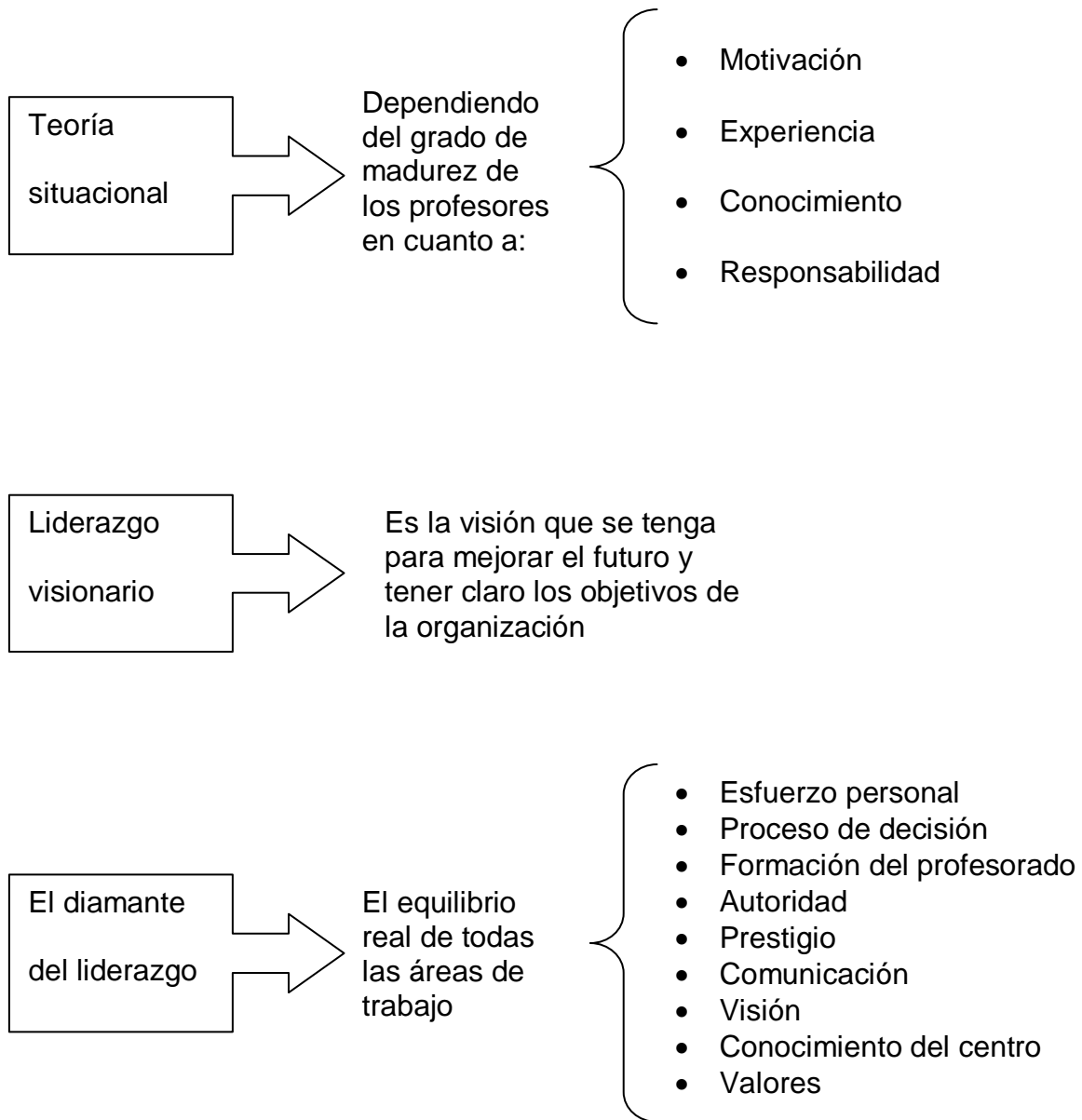
Son **activos, creativos e innovadores** en la búsqueda de soluciones, nada los detiene para aprovechar la forma de convertirlas en oportunidades o para lograr llegar a la meta establecida.

Tienden a ser **carismáticos** es decir brindan confianza, respeto y lealtad, esta característica se puede decir que es fundamental, pero no necesaria para poder desarrollar a un grupo de profesores al máximo.

Despiertan la **conciencia** acerca de la importancia y del valor de los resultados y la forma de alcanzarlos. Son líderes que se **actualizan** constantemente y son **agentes de cambio**.

3.4.2 Porque decidir este enfoque teórico





Se puede entender que todas las teorías antes mencionadas son importantes, que cada una reúne ciertas características que a veces se llega a pensar que es una sola, sin embargo consideramos que la teoría transformacional ha llegado a marcar un cambio decisivo en las formas de liderar a los grupos educativos, por lo tanto consideramos que esta teoría difiere de las otras en la forma de adoptar los

cambios en las organizaciones de una manera positiva y con la única finalidad de elevar la eficacia en la escuela.

Comprendemos que el liderazgo transformacional viene a incrementar un porcentaje alto en los resultados de la institución, en la forma de participación y aumenta el compromisos de los profesores para con la institución, pero el liderazgo que ejerza el director sigue siendo una pieza clave para lograr el éxito. Sin embargo el director a pesar de estar en un nuevo siglo, donde la educación les marca que su papel es de crear y mantener un entorno y que deben potenciar al máximo todas las capacidades del profesorado, no puede perder de vista todas sus demás actividades a las cuales debe dar respuesta, en las que se encuentran papeleo interminable, una serie de políticas en el sistema, seguridad en la escuela, y la satisfacción de los padres, lo cual dificultará la labor del director como líder. Haciendo esta investigación encontramos una cita de un director africano a continuación la mencionaremos, porque no esta muy alejado de la realidad de nuestras escuelas "Ahora se nos dice que tenemos que ser líderes formativos, y sabemos que esto sería conveniente, pero de hecho, mi prioridad más apremiante cada día es la forma de traer agua a mi escuela".³⁹. Si bien en países desarrollados esta teoría ha tenido un gran auge en países de menor nivel como el nuestro, es un claro ejemplo que el director se enfrenta a otro tipo de prioridades que desplazan el quehacer de ser un buen líder.

³⁹ Villa Sánchez Aurelio; Álvarez Manuel Liderazgo y organizaciones que aprenden. p. 353

3.5 EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR DENTRO DEL CONTEXTO NORMATIVO.

Cada uno de los directores tiene una manera particular de pensar, pero sólo hay una para dirigirse que esta sustentado en nuestra Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por las leyes y reglamentos que ella emana, por tanto es indispensable conocer la normatividad para poder cumplirla y hacer valer los derechos.

La Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos es el eje rector de la educación en nuestro país en su Art.3 tiene como finalidad proporcionar la educación a todo individuo a nivel preescolar, primaria y secundaria, desarrollando sus facultades y fomentando su amor a la patria y la solidaridad internacional.

El Art. 31. Establece la obligación de los mexicanos de llevar a sus hijos a las escuelas públicas o privadas para que reciban la educación primaria y secundaria

El Art. 73. Trata de la facultad que tiene el Congreso para establecer, organizar y sostener escuelas rurales, elementales, secundarias y profesionales en toda la República

La Ley General De Educación Regula la educación que imparte el Estado - Federación, así como sus organismos descentralizados y los particulares, con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Sus disposiciones son de orden público e interés social. La integran 85 artículos en ocho capítulos.

El Reglamento Interior De La Secretaria De Educación Publica se compone de 52 artículos en nueve capítulos donde se norma el desempeño de las atribuciones y facultades que le encomiendan a la SEP la Ley General de Educación y demás leyes, reglamentos y acuerdos.

El Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública establece los derechos y obligaciones de los trabajadores de la Secretaría de Educación y las condiciones en que laboran.

El Reglamento de Asociación de Padres de Familia regirá la organización y funcionamiento de las asociaciones de padres de familia que se constituye en la escuela secundaria.

El Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria tiene por objeto proporcionar una descripción de la estructura orgánica y funcional de la escuela secundaria para propiciar un mejor funcionamiento, al brindar el apoyo organizacional, que facilita la adecuada delimitación de responsabilidades y funciones.

Los Lineamientos Para La Organización Y Funcionamiento De Los Servicios De Educación Inicial Y Básica En Iztapalapa delimita la forma de actuar del personal de las escuelas secundarias en materia de organización y funcionamiento de esta demarcación.

3.6 EL DIRECTOR ESCOLAR COMO AGENTE GENERADOR DE CAMBIO DENTRO DE LA ESCUELA.

Numerosos cambios están aconteciendo en todo el mundo; cambios tecnológicos organizacionales, pedagógicos etc., demandando una nueva actitud por parte de las instituciones. Es imposible quedarse estáticos y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede conducir inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización. “El momento actual se visualiza como un parteaguas entre los modelos tradicionalistas de enseñanza y los métodos de vanguardia con base en la tecnología y el trabajo de equipo”⁴⁰; En este nuevo paradigma, el directivo desempeña un papel importante al impulsar los elementos facilitadores de la modernización del sistema educativo dentro de este contexto se desarrollan nuevos proyectos dentro de la institución a fin de elevar la labor docente promover mejores relaciones con los padres de familia y elevar la currícula para preparar mejor a los educandos. Son las acciones que un líder organizacional debe realizar como agente de cambio teniendo entendido que es la persona responsable de proponer un nuevo esquema de operar y que realiza las acciones necesarias para impulsarlo, además de ser una persona creativa debe ser una persona que conozca a detalle la potencialidad de sus recursos y las limitaciones de los mismos. Si bien el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes; cabe poner el acento en las

⁴⁰ Perez Guardado Miguel Ángel. Desarrollo de Habilidades del Personal Directivo en Instituciones Educativas. p. 59

cualidades del líder como clave de este poder de influencia, en la propia situación, o si pudiera haber estructuras y procesos que posibilitaran un ejercicio múltiple y dinámico del liderazgo.

Cuando se pretende hacer un cambio se debe tener muy presente ¿Qué se quiere hacer?; ¿Por qué se quiere hacer? Y ¿Qué tan factible es hacerlo?

El líder, como agente innovador, debe conocer conceptos generales referentes al cambio organizacional como son sus causas, tipos y acciones a realizar durante su implantación, considerando que el cambio es un elemento natural en la administración y operación de cualquier organización, estando consiente que toda organización puede cambiar de manera drástica y prácticamente de un momento a otro. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no piden permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se esta preparado para el cambio.

Aunque no es posible controlar o predecir todos los factores que impulsan al cambio si se puede tener en cuenta ciertas causas que pueden desatar un cambio en una institución educativa como son:

- Cambios en los esquemas y modelos educativos
- Empleo de nuevas tecnologías aplicadas a la enseñanza y a la administración de las escuelas.
- Impacto de la problemática socioeconómica del país o región.

- Cambios considerables (incremento o decremento) en la demanda de servicios educativos en la región.
- Crecimiento del plantel.
- Nuevos reglamentos administrativos y operativos.
- Divergencia entre la capacidad del personal docente disponible y las demandas reales del plantel.

Dentro de este proceso se puede clasificar al cambio dependiendo de su profundidad cómo discontinuo o incremental, en el primero también llamado radical se dan cambios complejos y amplios de manera drástica, implica cambios radicales en la estrategia y modificaciones abruptas de las estructuras, el trabajo tradicional, los requerimientos laborales y culturales, que demandan una completa reparación de toda la organización para seguir operando ó incluso existiendo. En el segundo también nombrado incremental es el proceso al que cualquier institución esta sujeta en la medida en que se trata de eliminar problemas y de optimizar su eficiencia, de manera gradual se van modificando la forma de administrar y operar para eliminar pequeños problemas y optimizar su eficiencia. En este cambio se mantienen los objetivos estratégicos y las principales estructuras de trabajo.

A parte de saber la profundidad del cambio el líder también debe identificar en que momento se encuentra la institución a la hora en que se realiza el cambio, y en este sentido existen dos categorías donde ubicar el cambio estas son: Anticipado ó Reactivo. En el cambio anticipado como su nombre lo indica, es el realizado por

el líder con anticipación a situaciones no deseadas. En otras palabras, estos cambios son efectuados en ausencia de cualquier amenaza inminente del ambiente externo. Y puede ser inmediato o aplazado por el líder ya que es su deseo individual la mejora del desempeño o ir corrigiendo problemas menores. El cambio reactivo aparece como respuesta a alguna iniciativa estratégica externa a la institución, como podría ser un cambio en la política educativa ó en los programas académicos. El líder reconoce que debe actuar de manera inmediata para mantener el equilibrio en la escuela.

Pero el principio medular es poder identificar oportunamente las causas más relevantes que promuevan el cambio que permita al directivo prepararse para decidir e implementar de manera efectiva los procesos de cambio dentro de la escuela.

Frente a esta diversidad de cambios el director debe reaccionar de acuerdo a su experiencia y expectativas en función que tenga el impacto del cambio, estos cambios se dan desde los niveles más altos en forma de cascada llegando hasta el director escolar y los aplica por medio de un plan integral en el cuál contempla los pasos a seguir para la implantación efectiva del proyecto de cambio, así como al contexto de la situación, la experiencia e intención del propio directivo.

Por lo tanto él tendrá la última decisión para la ejecución de los pasos de un programa de cambio, debe primero establecer la meta y el tiempo para alcanzarlo ya que es una actividad de reflexión y análisis con la finalidad de darle diseño, estructura y formalidad al proceso de cambio. Dentro de la organización el

directivo debe identificar a las personas que se resisten al cambio; a las cuales debe poner mayor interés para identificar el impacto de sus actitudes en el desarrollo del cambio. Esto implica establecer canales de comunicación adecuados entre el líder y las personas involucradas esto dará como resultado que se desarrolle el proyecto de una forma más fluida y con mejores resultados, dentro de este proceso, el líder debe establecer mecanismos de medición, pueden fijarse de acuerdo con el desempeño de proyectos similares y evalué los resultados obtenidos y en dado caso poder enmendar el camino y modificar estrategias, si los recursos disponibles y la metodología empleada no apoyan efectivamente el desarrollo del cambio.

Es de suma importancia para el líder del proyecto mantener los canales de comunicación abiertos para recibir comentarios sobre los mecanismos empleados en el proceso de cambio.

Dentro de la implantación del proceso de cambio se han identificado tres etapas: Motivación del cambio, Administración de la transición, Administración de la dinámica de la política. En la primera etapa se trata de identificar la necesidad y objetivos del cambio, como la participación de las personas que le ayudarán en el proceso de cambio y en aquellas que se verán afectadas, dar el tiempo necesario para que las personas afectadas se desatiendan del estado actual y adopten el nuevo esquema. En la segunda etapa es importante enfocarse en la administración de los mecanismos de transición. Dentro de estos son "el programa detallado de actividades y resultados, los puntos de apoyo, las juntas de

evaluación, la retroalimentación, organización, comunicación"⁴¹, pero sobre todo mantener expectativas reales acordes con el contexto. La tercera etapa es un elemento clave para el directivo responsable del cambio, trata de sensibilizarse con las reacciones y expectativas del personal involucrado en el cambio.

Es necesario tener claro el objetivo en el proceso de cambio, así como el plan de acción para involucrar a toda la organización por consiguiente el proyecto sea todo un éxito. "No hay cambios predecibles y la experiencia se adquiere sobre la marcha"⁴².

⁴¹ Ibid p. 65

⁴² Ibid p. 66

Capítulo IV

EXPLORACIÓN Y ANÁLISIS

DE LA ESCUELA

SECUNDARIA DIURNA #212

“FELIPE B. BERRIOZABAL”

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA.

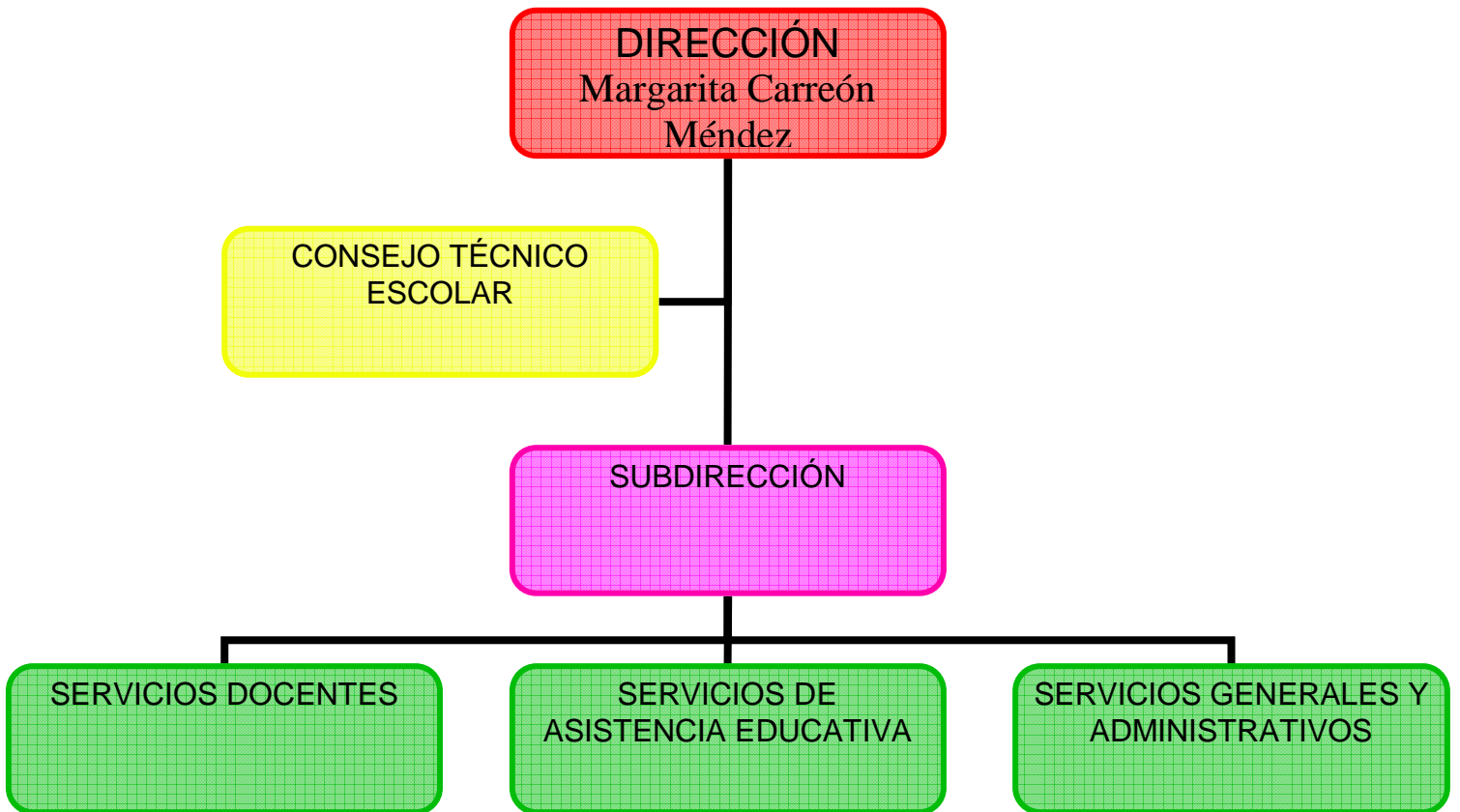
Escuela de Educación Secundaria Diurna #212 “Felipe B. Berriozabal”

Clave:DES0909O212W Turno matutino, ubicada en Joaquin Ibarguen s/n IV Secc.

Ejercito de Oriente C. P. 09230 Iztapalapa



DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN



El director del plantel de educación secundaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Director de escuela de educación secundaria

No. de plazas: Una por plantel

Ubicación: Física: oficinas administrativas de la escuela.
Administrativa: en los Estados, en las delegaciones generales, en el Distrito Federal, la Dirección General de Educación Secundaria.

Ámbito de operación: Escuela de Educación Secundaria.

PROPÓSITO DEL PUESTO

Planear, organizar, dirigir y evaluar la prestación del servicio de educación secundaria, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por las leyes, reglamentos y disposiciones dictadas por las autoridades de la Secretaría de Educación Pública

Las principales funciones que tiene el director son: en materia de planeación debe programar y promover la realización de acciones que propicien el desarrollo de las actividades tanto académicas y tecnológicas; captar la información de la demanda

de servicios educativos del plantel y así proponer a las autoridades educativas correspondientes, en número de grupos por grado según las necesidades.

El director deberá distribuir las tareas encaminadas a atender los servicios técnico-pedagógicos, asistenciales, administrativos entre todos su personal escolar así como organizar las reuniones para orientarlos instruirlos y motivarlos para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades; corresponde también vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar e informar a las autoridades sobre las irregularidades en que éste incurra así como vigilar el desarrollo del trabajo encomendado a cada uno de los miembros del personal otorgando estímulos o promoviendo las medidas pertinentes para superar las deficiencias; tratar todos los asuntos en relación personal escolar con autoridades superiores como son créditos escalafonarios, licencias económicas, levantar actas administrativas que procedan por irresponsabilidad e incumplimiento por parte del personal; Tratar con la representación sindical los asuntos relacionados con la situación laboral del personal de la escuela, e informar sobre los mismos a las autoridades superiores cuando se requiera.

El director escolar debe administrar debidamente los recursos financieros y materiales de la escuela; supervisar tanto el funcionamiento, estado de limpieza, conservación, apariencia y seguridad de las aulas y demás anexos del plantel, como la funcionalidad de los locales, mobiliario instalaciones y equipo, vigilar que se lleven eficientemente los inventarios del activo fijo y de material de consumo de la escuela; coordinar la elaboración del proyecto de presupuesto de la escuela y

presentarlo a las autoridades correspondientes; en caso de que se requiera corresponde al director proponer a las autoridades superiores las modificaciones presupuestarias para el cumplimiento de las labores confiadas a la escuela; el director es el encargado del presupuesto autorizado y debe presentar la documentación que justifique los gastos realizados por el plantel conforme lo indiquen las normas establecidas.

El director escolar es el encargado de autorizar la inscripción de los alumnos, revisar y firmar la documentación oficial expedida por la escuela así como entregarla a la autoridad educativa correspondiente; coordinar la aplicación de los exámenes extraordinarios; establecer los mecanismos convenientes para atender con eficiencia y comedimiento a los padres de familia o tutores e informar sobre el aprovechamiento y comportamiento de los alumnos.

El director es el encargado de vigilar que se logren las finalidades de los programas de orientación educativa y vocacional; cumplir con los lineamientos establecidos para la integración de la Asociación de Padres de Familia; integrar la Sociedad de Alumnos, y orientar y vigilar su funcionamiento; debe constituir la cooperativa escolar de consumo, (tramitando su registro ante la Unidad de Cooperativas Escolares); propiciar el buen funcionamiento de la biblioteca y promover actividades deportivas artísticas, sociales y culturales entre la comunidad escolar; Vigilar que las becas para los alumnos tengan los trámites conforme a las disposiciones establecidas;

El director debe vigilar la aplicación del plan y el desarrollo de los programas de estudio; evaluar la efectividad de los métodos, técnicas y materiales didácticos empleados en la conducción del aprendizaje y programar y presidir las reuniones técnico-pedagógicas procedentes.

El director es la máxima autoridad dentro de la escuela secundaria, sus límites de autoridad son:

1. Presentar, cuando procedan, las propuestas sobre necesidades de personal para cubrir los servicios del plantel.
2. Autorizar los planes de trabajo del subdirector y demás personal escolar.
3. Señalar los grupos que deba atender cada profesor y autorizar los horarios de clases.
4. Designar a los maestros asesores de grupo, ya los jefes locales de clase, y formar las comisiones que requiera el servicio, conforme a las horas de servicio escolar, la experiencia profesional y la capacidad para desempeñar cada función.
5. Evaluar la eficiencia general de la escuela.
6. Autorizar la documentación oficial del plantel.

Las principales responsabilidades del director son:

1. Dirigir el funcionamiento del plantel hacia el logro de los objetivos del sistema educativo nacional, conforme a las normas y a los procedimientos establecidos.

2. Aplicar la estructura orgánica autorizada.
3. Coordinar a los integrantes de la escuela en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos del plantel.
4. Verificar que las actividades del plantel se realicen conforme al calendario escolar vigente.
5. Promover actividades que permitan proyectar la acción educativa de la escuela hacia la comunidad.
6. Estimular el desarrollo de valores cívicos y sociales entre los miembros de la comunidad escolar.
7. Participar, conjuntamente con los cuerpos de supervisión, en la organización y desarrollo de las juntas de academia, cuya realización promueva las autoridades educativas.
8. Fungir como presidente del Consejo Técnico Escolar.
9. Disponer del libro de visitas de supervisión.
10. Atender las instrucciones y aplicar las medidas pertinentes que resulten de las supervisiones o auditorías efectuadas en el plantel.
11. Cuidar de la integridad física y moral del educando.
12. Estudiar los casos de alumnos que infrinjan las disposiciones y aplicar las sanciones pedagógicas que procedan, conforme a las disposiciones vigentes.
13. Denunciar, ante las autoridades civiles, los hechos delictuosos que se cometan en el interior de la escuela y comunicarlos a las autoridades educativas.
14. Permanecer en el plantel el tiempo que le señale su nombramiento, con excepción del que requiera la tramitación de asuntos oficiales.

15. Ser el enlace inmediato entre el personal a sus órdenes y las autoridades educativas.
16. Informar al personal de la escuela de las disposiciones técnico-pedagógicas y administrativas que dicten las autoridades correspondientes.
17. Enviar la información requerida por las autoridades superiores conforme a las disposiciones que se señalen.
18. Ser responsable del patrimonio escolar.
19. Cuidar el uso debido de los sellos oficiales de la escuela y del edificio escolar.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: Título de estudios de Normal Superior

EXPERIENCIA: Haber desempeñado el puesto de profesor y el de subdirector, en el subsistema.

ANTECEDENTES ESCALAFONARIOS: Dictamen de subdirector.

El Consejo Técnico Escolar está integrado por el director, subdirector, orientador, asesor de grupo, jefe local de clase, alumnado y la asociación de padres de familia; su función es auxiliar a la Dirección de la escuela en la planeación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas que se desarrollen durante el año escolar; proponer opciones convenientes para mejorar el servicio educativo; sugerir a la Dirección estrategias para resolver problemas educativos de la comunidad escolar; auxiliar a la Dirección en la evaluación

periódica del trabajo escolar, con la finalidad de reforzar o reorientar el proceso educativo.

Es función de la subdirección colaborar con la dirección en la planeación, programación, organización, realización y evaluación de las actividades escolares; auxiliar a la dirección en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta el plantel, conforme a las normas y a los procedimientos que dicten las autoridades correspondientes; informarle de las necesidades que existan al respecto y proponerle las medidas para subsanarlas; registrar la asistencia, la puntualidad y el comportamiento del personal escolar, e informarlo permanentemente a la Dirección;

Así mismo corresponde a la subdirección organizar, dirigir y evaluar las actividades referentes al control escolar de los alumnos del plantel, de acuerdo con los lineamientos establecidos; Definir los horarios de trabajo de todo el personal adscrito al turno correspondiente y presentarlos a la Dirección para su aprobación; Proponer la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas; Organizar y supervisar el funcionamiento de los laboratorios, talleres, biblioteca y demás servicios escolares; Supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades que se encomienden al personal y al alumnado de la escuela.

Los Servicios docentes tienen la función de impartir la educación secundaria acorde a los objetivos de la misma, al plan y programas de estudio, así como a las leyes, normas, reglamentos y disposiciones educativas vigentes; estar en conjunto con las autoridades de la escuela para mantener en cumplimiento las

disposiciones que se dicten así como la tarea de formación de los educandos y el buen funcionamiento del plantel; planear técnicamente la labor docente de acuerdo con los avances educativos, propiciando la iniciativa de los educandos para que, junto a la adquisición de conocimientos, desarrollen sus capacidades, hábitos y aptitudes; Planear las labores docentes de acuerdo con la academia del área o asignatura a que pertenezca, y coordinarlas tanto con las academias de las demás áreas o asignaturas, como con el personal encargado de los servicios de asistencia educativa con que cuente el plantel; Presentar a la Subdirección de la escuela el programa anual de actividades extraescolares, requeridas para el cumplimiento del plan y de los programas de estudio; Integrar los registros e informes necesarios para informar acerca del aprovechamiento y de la conducta de los educandos a la Subdirección; Solicitar ante la Subdirección de la escuela los recursos materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de su labor; Participar en las diversas comisiones que le sean asignadas por la Dirección de la escuela.

En los Servicios De Asistencia Educativa entre sus principales funciones son: proporcionar en forma integrada los servicios de orientación educativa, medicina escolar, trabajo social y prefectura; atender al alumnado con el objeto de orientarlo, considerando sus intereses y necesidades, y propiciando el desarrollo de sus aptitudes y capacidades; realizar estudios orientados a identificar las causas que afectan el aprovechamiento y el comportamiento de los alumnos, y proponer las soluciones psicopedagógicas convenientes; promover la realización de las actividades extraescolares que apoyen la labor educativa; planear,

desarrollar y evaluar programas de educación para la salud en la comunidad escolar; auxiliar al personal directivo en todas las labores tendientes a vigilar tanto la asistencia y la puntualidad, como el orden en la realización de las tareas educativas y la conservación de instalaciones, mobiliario y equipo; Solicitar a la Subdirección de la escuela los recursos materiales y financieros necesarios para el mejor cumplimiento de su labor; informar periódicamente a la Subdirección sobre el desarrollo de las actividades de servicios asistenciales que se realicen en el plantel.

A los Servicios Generales Y Administrativos finalmente les corresponde realizar el registro y control de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta el plantel, conforme a las normas y los procedimientos establecidos así como a las instrucciones y a las disposiciones de las autoridades correspondientes; formular conjuntamente con la dirección y de acuerdo con las normas emitidas por la Dirección General de Recursos Financieros, las estimaciones de ingresos y egresos del plantel, y la documentación comprobatoria del gasto escolar; realizar los trámites pertinentes para que el plantel cuente con los recursos requeridos y mantenga un buen funcionamiento y desarrollo; elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes de activo fijo del plantel; llevar a cabo el registro administrativo del personal de la escuela y las tareas relacionadas con el control escolar del alumnado; proporcionar los servicios de intendencia, aseo, mantenimiento, vigilancia, mensajería y correspondencia; informar periódicamente a las autoridades educativas, sobre el desarrollo de las actividades que hayan sido encomendadas a esta área.

4.2 TIPO DE LIDERAZGO DENTRO DE LA ESCUELA.

Existen diferentes ideas sobre el poder del director dentro de la escuela; para algunos es la imagen del todopoderoso; algunos otros piensan que será su personalidad y calidad la base para el buen funcionamiento de la escuela; sin embargo, para muchos más, el director no tiene suficiente libertad, y aunado a esto resulta preocupante la gran cantidad de casos en que el director escolar no constituye un elemento esencial para la construcción de la organización de su escuela, que no es líder posibilitador y dinamizador, condición imprescindible para que se originen y se mantengan procesos de mejora de la escuela, sino que su función la ejerce en el límite de la conservación de los procesos ya establecidos en la institución, sin prestar importancia al análisis de dichos procesos en cuanto a si se trata o no de la manera efectiva de mejorar la calidad del servicio que presta el centro educativo, o si es lo mejor que su escuela puede proporcionar de acuerdo con sus recursos.

Al realizar el análisis de la escuela secundaria Diurna #212 Felipe B. Berriozabal nos encontramos que la directora, que permitió hacer el análisis, es prácticamente nueva en este plantel con un año aproximadamente, la directora enriqueció el trabajo al dejar observar el comportamiento de los docentes en las reuniones que ellos tenían y a través de diferentes entrevistas y reuniones con ella.

Las cualidades que pudimos observar en el trabajo de la directora de la escuela secundaria en su carácter de líder fueron:

- Primero se mantuvo como una persona **observadora**. La directora, de la escuela en estudio, como ya se menciona, está en su primer año en esta escuela ejerciendo este cargo así que su primer paso para poder desarrollar su liderazgo fue observar la estructura de la escuela, como se encontraba organizada y qué grupos formales e informales existían, así como, los liderazgos que ya estaban consolidados.

Si bien el líder es el que debe dirigir a los subordinados, cuando éste llega a un nuevo grupo no puede inmediatamente dirigir, sino es indispensable observar la situación.

- La segunda característica que encontramos de la directora fue que se mantuvo respetuosa **considerando la individualidad** de cada uno de sus docentes y demás subordinados, antes de entrar de lleno con su labor de liderar.

La escuela ya contaba con pequeños grupos guiados por diferentes líderes, el trabajo de la directora no es eliminar esos grupos sino integrarlos entre si para que todos unidos trabajen por un mismo fin.

- Una vez ubicados los diferentes grupos que existían dentro de la escuela, la directora tuvo que acaparar la atención de todos, esto a través del trabajo, es entonces donde vemos la tercera característica de la directora en su papel de líder **innovadora**, estableciendo cosas novedosas dentro de la

escuela, por ejemplo: la obtención de becas de natación a través de la CONADE.

Como bien se sabe un líder debe ser innovador

- La innovación va de la mano con la siguiente característica de la directora, ser *arriesgada*, si bien la obtención de las becas de natación fue algo innovador siempre hay que ir más allá y lo que la directora implementó después fueron las salidas acampar, un servicio con el que se cuenta para que las escuelas secundarias, primarias ó preescolar hagan uso, lo aprovechen y lo establezcan en su escuela y que muy pocas lo llevan a cabo ya que obviamente esto implica una responsabilidad muy grande que pocos directores se atreven a tomar.
- El ser innovadora no necesariamente requiere recursos económicos, lo importante es *saber aprovechar todos los recursos* con los que cuente la escuela, tanto internos como externos que se pueden proporcionar: Para ello se debe estar al tanto de cuáles son los recursos que se ofrecen para la secundaria, provenientes de la SEP ó de alguna otra instancia gubernamental. La directora aprovechó los recursos económicos que se destinan para el mantenimiento de los edificios escolares por parte de la delegación (Iztapalapa).
- La Directora como administradora y líder tiene que destinar el porcentaje de los recursos que van a cada parte que los necesita, pero para hacer esto eficazmente debe saber cuáles son las *prioridades*, en este caso observamos que la Directora decide remodelar los baños de los alumnos

que son prioridad y que son la mayor parte de la población. No olvidando el resto de la población y buscando el *beneficio para toda la comunidad escolar*, es decir, no solo para los alumnos, sino también en otras áreas como lo es la remodelación de la sala de maestros.

Antes de destinar ciertos recursos a las diferentes áreas, un líder deberá observar bien cuales son las prioridades para no desperdiciar los recursos con los que se cuenta.

- La **motivación** que observamos por parte de la directora no sólo se basa en la comunicación también se preocupa por brindarle un espacio a sus profesores donde se sientan tranquilos y relajados para poder hacer su trabajo con más ganas.
- Como se ha mencionado al principio de este tema la directora es nueva en esta escuela, por lo que tuvo que hacer una *reorganización* de los espacios administrativos, a fin de que las áreas en común quedaran integradas para brindar según la maestra no un buen servicio como se venía dando si no un excelente servicio.
- Al ser nueva la directora también se enfrentó con que muchos maestros se oponían rotundamente a llevar a cabo los cambios que la directora proponía ya que varios maestros se encuentran en esa escuela desde que inicio actividades. El actuar de la maestra tuvo que ser *perseverante* y proponer cambios con la explicación de que son para mejorar. De esta manera poco a poco los maestros los fueron aceptando.

- La directora se enfrentó a otro problema cuando vio que la comunicación en la escuela era muy escasa debido a los intereses personales y a los grupos informales, es decir, profesores que aunque fueran de la misma academia no se hablaban entre si y en las juntas obviamente se notaba esa desunión, entonces lo que hizo la directora fue encaminarlos a que se *comunicarán* entre ellos, a que surgiera el *trabajo en equipo* a través del *manejo de conflictos* dejando que los propios profesores acomodarán sus horarios de clase, con ello no sólo tuvieron que dialogar sino que ponerse de acuerdo para que no se empalmaran las clases.

4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el presente trabajo se hizo uso de la modalidad denominada estudio de caso; a fin de conocer la visión que tienen los docentes con respecto al liderazgo que asume el Director dentro de la Escuela Secundaria # 212 Felipe B. Berriozabal.

Para ello se aplicó un cuestionario para 31 docentes, sus edades oscilan entre los 26 a 60 años de edad y de 2 a 40 años de servicio. El cuestionario consto de 43 preguntas dividas en tres partes, la primera con las preguntas que van en relación con la comunicación que los docentes perciben con respecto a su Directora, la segunda parte son las preguntas que refieren a la motivación que reciben los docentes por parte de su directora y la tercera se refiere a el grado de liderazgo que los docentes observan de su directora.

Por otra parte se le aplicó un cuestionario a la directora para saber cómo se autocalifica en cuanto a los mismos criterios de comunicación, motivación y haciendo énfasis en el liderazgo para con sus docentes. Para poder observar las diferencias o similitudes de percepción de los docentes y su directora.

Comunicación (Cuestionario de los docentes)

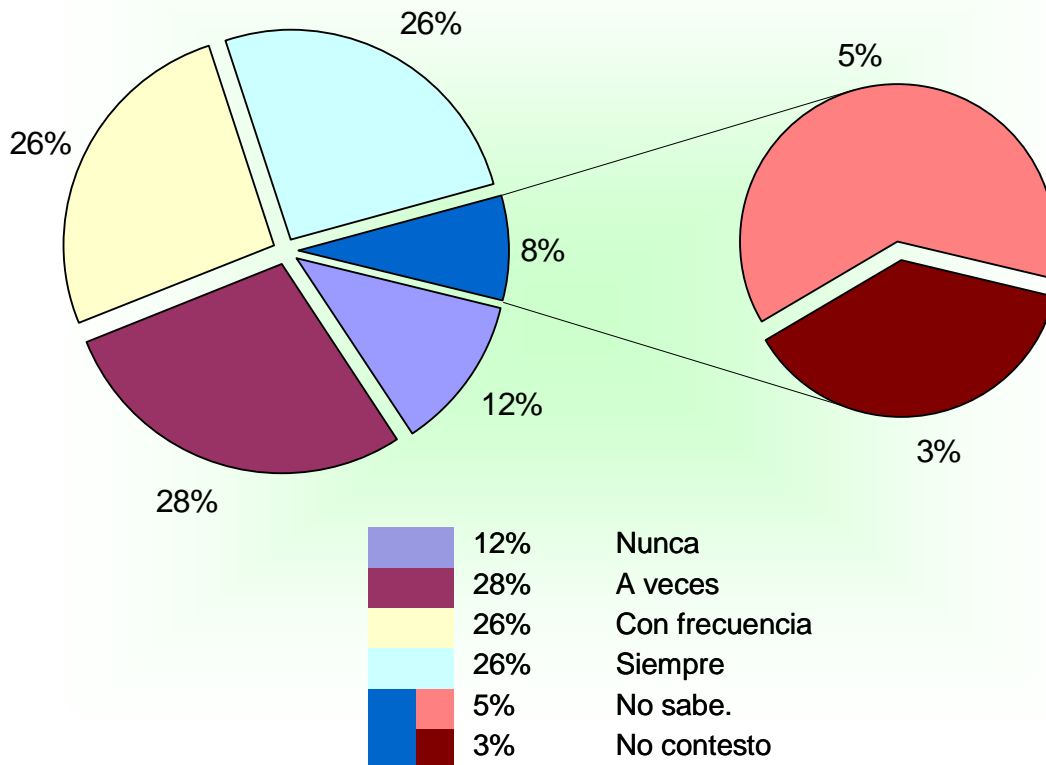
FRECUENCIA	
Nunca	1
A veces	2
Con frecuencia	3
Siempre	4
No sabe	5

	Frecuencia					No Con	
	1	2	3	4	5		
1 Describe con claridad los objetivos y tareas de mi puesto	1	7	10	10	2	1	31
4 Me comunica cómo hago el trabajo y que se espera de mi	0	13	9	5	2	2	31
8 Me informa de manera oportuna sobre las decisiones que afectan a mi trabajo.	7	8	4	8	1	3	31
9 Transmite claramente la visión y la misión de nuestra organización	4	7	11	8	0	1	31
16 Escucha activamente a los demás	3	9	7	10	1	1	31
24 Comunica con claridad y transparencia las informaciones que repercuten a mi trabajo.	3	12	7	7	1	1	31
34 Me informa periódicamente de la consecución de mis objetivos.	5	8	10	6	0	2	31
36 Habla abierta y honestamente, incluso cuando las noticias no son buenas	6	5	7	10	2	1	31
Total	29	69	65	64	9	12	248

Porcentaje						
1	2	3	4	5	NC	
3	23	32	32	6	3	100
0	42	29	16	6	6	100
23	26	13	26	3	10	100

13	23	35	26	0	3	100
10	29	23	32	3	3	100
10	39	23	23	3	3	100
16	26	32	19	0	6	100
19	16	23	32	6	3	100
12%	28%	26%	26%	3%	5%	100

Comunicación que perciben los docentes por parte de su Directora



La grafica nos indica que del 100% de los docentes el 12% opinan que no existe una buena comunicación por parte de la directora; el 28% de los docentes se refieren que solo a veces existe comunicación entre ellos y la directora; el 26% opinan que la directora ejerce una buena comunicación con frecuencia; otro 26% opinan que casi siempre la comunicación es buena y el 8% se abstuvo de contestar la pregunta.

Como se puede observar con estos resultados las opiniones están un tanto divididas y no se puede dar una respuesta con precisión de si la comunicación en esta escuela es buena o mala, pero queda claro que cuando la comunicación es eficaz tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral.

Motivación (Cuestionario de los docentes)

FRECUENCIA	
Nunca	1
A veces	2
Con frecuencia	3
Siempre	4
No sabe	5

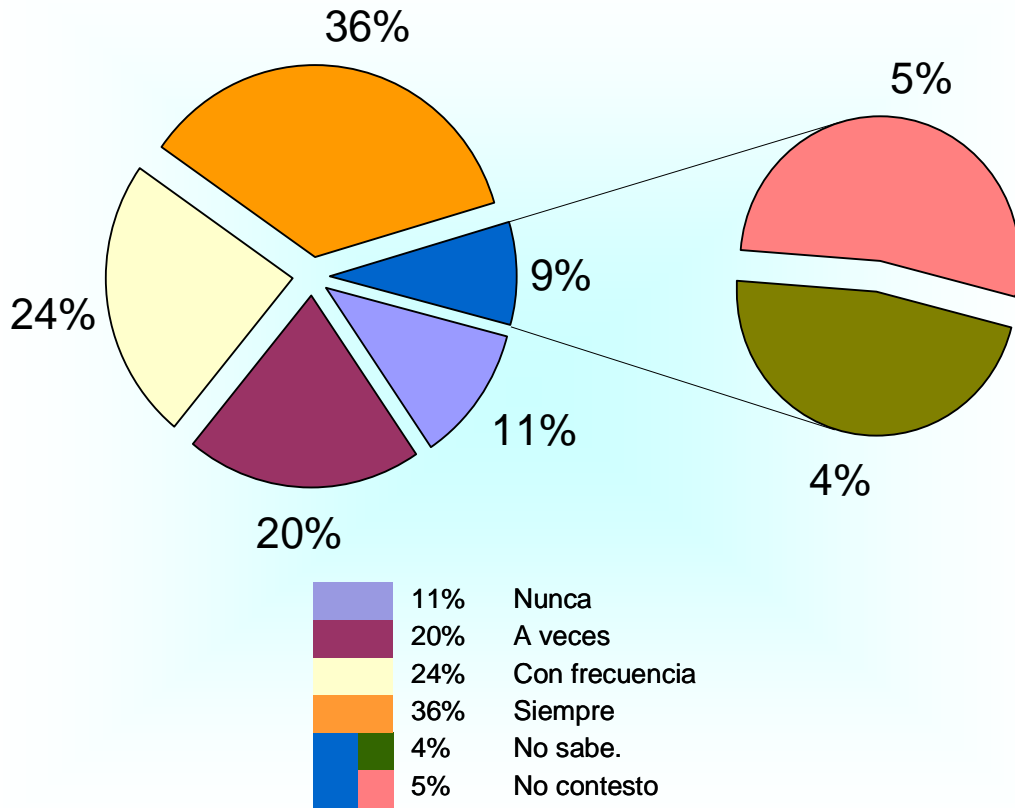
	Frecuencia						
	1	2	3	4	5	No	
6 Reconoce individual y grupalmente las mejoras que se producen	2	7	12	8	0	2	31
10 Me apoya para que lleve a cabo cambios y mejoras en mi trabajo	3	6	8	11	1	2	31
15 Siento que me dedica el tiempo que necesito	4	5	8	11	2	1	31
17 Me ayuda a pensar en los problemas para así generar diversas alternativas	5	6	9	8	2	1	31
19 Estimula nuestra creatividad e innovación	4	6	7	13	0	1	31

28	Me motiva a hacer más de lo que yo esperaba	3	8	7	10	2	1	31
29	Me siento orgulloso/a de pertenecer a la escuela	1	4	6	18	1	1	31
30	Me anima para que asista a acciones de formación que facilitan mi desarrollo personal o profesional	5	4	5	15	1	1	31
32	Se muestra ilusionado/a y motivada en el trabajo.	2	6	9	11	1	2	31
35	Cuando hago un buen trabajo mis resultados son reconocidos	5	9	4	8	3	2	31
42	Me hace sentirme entusiasmado/a y motivado/a con mi trabajo	5	9	7	8	1	1	31
43	Se preocupa por satisfacer las necesidades y expectativas de los alumnos.	3	6	7	12	1	2	31
		42	76	89	133	15	17	372

Porcentaje

	1	2	3	4	5	NC	
	6.5	23	39	26	0	6	100
	10	19	26	35	3	6	100
	13	16	26	35	6	3	100
	16	19	29	26	6	3	100
	13	19	23	42	0	3	100
	10	26	23	32	6	3	100
	3	13	19	58	3	3	100
	16	13	16	48	3	3	100
	6	19	29	35	3	6	100
	16	29	13	26	9.7	6	100
	16	29	23	26	3	3	100
	9.7	19	23	39	3	6	100
	11%	20%	24%	36%	4%	5%	100

Motivación que perciben los docentes por parte de su Directora



En esta parte del cuestionario dedicada a la motivación, del 100% de los profesores el 11% de ellos no percibe mucha motivación por parte de su directora para con ellos; el 20% de los docentes solo a veces sienten motivación por parte de su directora; el 24 % con frecuencia sienten que su directora los motiva; el 36% siente motivación de su directora casi siempre; mientras que el 9% se abstuvo de contestar la pregunta.

La mayor parte de los docentes se sienten motivados porque la directora hace cambios positivos dentro de la institución, les brinda un espacio adecuado a los

docentes para que desarrollen adecuadamente su trabajo. Les proporciona a los docentes la confianza, apoyo respaldo y consejo que requieran.

Queda entendido que una mayor motivación encamina a una creciente satisfacción personal

Liderazgo

(Cuestionario docentes)

FRECUENCIA	
Nunca	1
A veces	2
Con frecuencia	3
Siempre	4
No sabe, no contestan	5

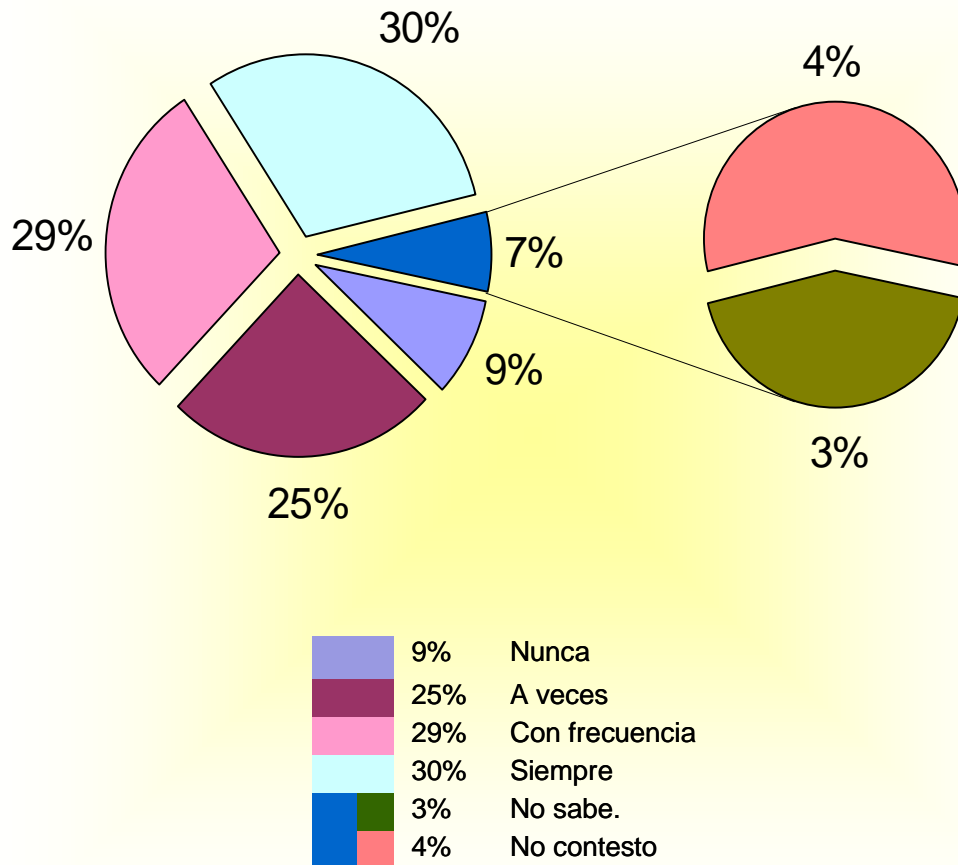
	Frecuencia						No	31
	1	2	3	4	5			
2 Forma y asesora cuando se requiere Comprueba y verifica que cada persona desempeñe adecuadamente sus tareas	1	7	9	11	2	1	31	
3 Colabora en el plan de desarrollo de mejora de cada profesor	0	8	13	8	1	1	31	
5 Me trata con respeto y educación Prepara a sus colaboradores para que se adapten y anticipen a los nuevos cambios	2	8	11	7	2	1	31	
7 Admite nuestros errores y nos hace aprender de ellos	2	2	7	17	1	2	31	
11 Cuando se producen errores, no busca culpables sino soluciones	4	9	10	6	1	1	31	
12 Es accesible y abierto Me anima a solucionar problemas con autonomía y a generar ideas nuevas	4	9	9	7	1	1	31	
13 Cuando toma decisiones utiliza y optimiza toda la información disponible	2	7	9	11	1	1	31	
14 Facilita el que los docentes desarrollen su potencial	3	5	7	13	2	1	31	
18 Intenta aunar mis intereses con los del equipo de trabajo	3	7	10	8	2	1	31	
20 Participo en la fijación de objetivos con respecto de mi trabajo	5	6	11	8	0	1	31	
21 Facilita las discusiones y la puesta en común de los diferentes puntos de vista	4	7	8	11	0	1	31	
22 Genera un clima que favorece la crítica constructiva.	3	7	8	11	1	1	31	
23 Se adapta sin problemas a cualquier situación o persona	2	10	9	8	0	2	31	
25 Favorece que exista un clima de colaboración entre los miembros del grupo docente.	4	8	9	9	0	1	31	
26	5	9	7	9	0	1	31	
27	4	6	10	9	1	1	31	
31	2	9	8	10	1	1	31	

33	Su actuación profesional se basa en principios éticos	0	8	7	13	0	3	31
37	Tengo plena confianza en las decisiones que toma mi directora	5	9	7	8	1	1	31
38	Las decisiones que toma son generalmente justas.	4	9	7	9	1	1	31
39	Anticipa y tiene visión de futuro	2	8	9	9	1	2	31
40	Derriba, si es necesario, aquellas barreras culturales y actitudinales que entorpecen el cambio	4	11	8	6	1	1	31
41	Evalúa las mejoras a partir de resultados reales	3	8	11	7	1	1	31
		68	177	204	215	21	28	713

Porcentaje

	1	2	3	4	5	NC	
3	23	29	35	6	3	100	
0	26	42	26	3	3	100	
6	26	35	23	6	3	100	
6	6	23	55	3	6	100	
13	29	32	19	3	3	100	
13	29	29	23	3	3	100	
6	23	29	35	3	3	100	
10	16	23	42	6	3	100	
10	23	32	26	6	3	100	
16	19	35	26	0	3	100	
13	23	26	35	0	3	100	
10	23	26	35	3	3	100	
6	32	29	26	0	6	100	
13	26	29	29	0	3	100	
16	29	23	29	0	3	100	
13	19	32	29	3	3	100	
6	29	26	32	3	3	100	
0	26	23	42	0	10	100	
16	29	23	26	3	3	100	
13	29	23	29	3	3	100	
6	26	29	29	3	6	100	
13	35	26	19	3	3	100	
10	26	35	23	3	3	100	
9%	25%	29%	30%	3%	4%	100	

Liderazgo que perciben los docentes por parte de su Directora



Poniendo énfasis en este apartado del cuestionario observamos que del 100% de los docentes el 9% nunca percibe un liderazgo ejercido por su directora; el 25% solo a veces siente que su directora ejerza un liderazgo; el 29% con frecuencia observa un liderazgo en su directora; el 30% casi siempre detecta el liderazgo

ejercido por parte de su directora y el 4% no contestó la pregunta o la marco como que no sabe.

Como se puede observar la mayoría de los docentes percibe el liderazgo ejercido por su directora de una manera eficaz. Los docentes llegan a esta conclusión al ver que la directora realizó un balance de las prioridades que se necesitaban dentro de la institución y la forma de conducirse dentro de la misma.

Comunicación

(Cuestionario de la directora)

- El 0 indica un nivel prácticamente inexistente, equivalente a NO, NUNCA, NO SABE.
- El 10 indica un nivel excelente, equivalente a SI, SIEMPRE, CON TODA SEGURIDAD y expresiones similares.
- Si su posición personal no se corresponde con ninguno de esos extremos, elija la puntuación intermedia (de 1 a 9) que usted crea que mejor representa su actitud actual.

3	Mantiene buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo de todos los niveles.	7
7	Es poco dogmático, posee una mentalidad abierta y flexible.	10
22	Sabe escuchar con paciencia, atención y verdadero interés los planteamientos de los demás.	10
23	Consigue negociar y tratar con reconocimiento a los que disienten de sus ideas, escuchando sus razones y los aspectos positivos de sus sugerencias.	8
24	Acepta con interés y agradecimiento las críticas que hacen de sus actuaciones, y procura corregirse.	10
25	Sabe decir que no procurando no ofender a nadie, y se mantiene firme en las posiciones y actitudes debidas en función de sus responsabilidades.	10
26	Es siempre veraz, dice la verdad de forma oportuna y sin ambigüedades a las personas que tienen derecho a saberla; cuida, con discreción de no informar sobre lo que no es necesario ni conveniente.	10
27	Es capaz de mantener una buena comunicación interactiva tanto a nivel individual como con grupos de distintos niveles de formación.	9
30	Se preocupa por estimular y mejorar la comunicación.	10
		84

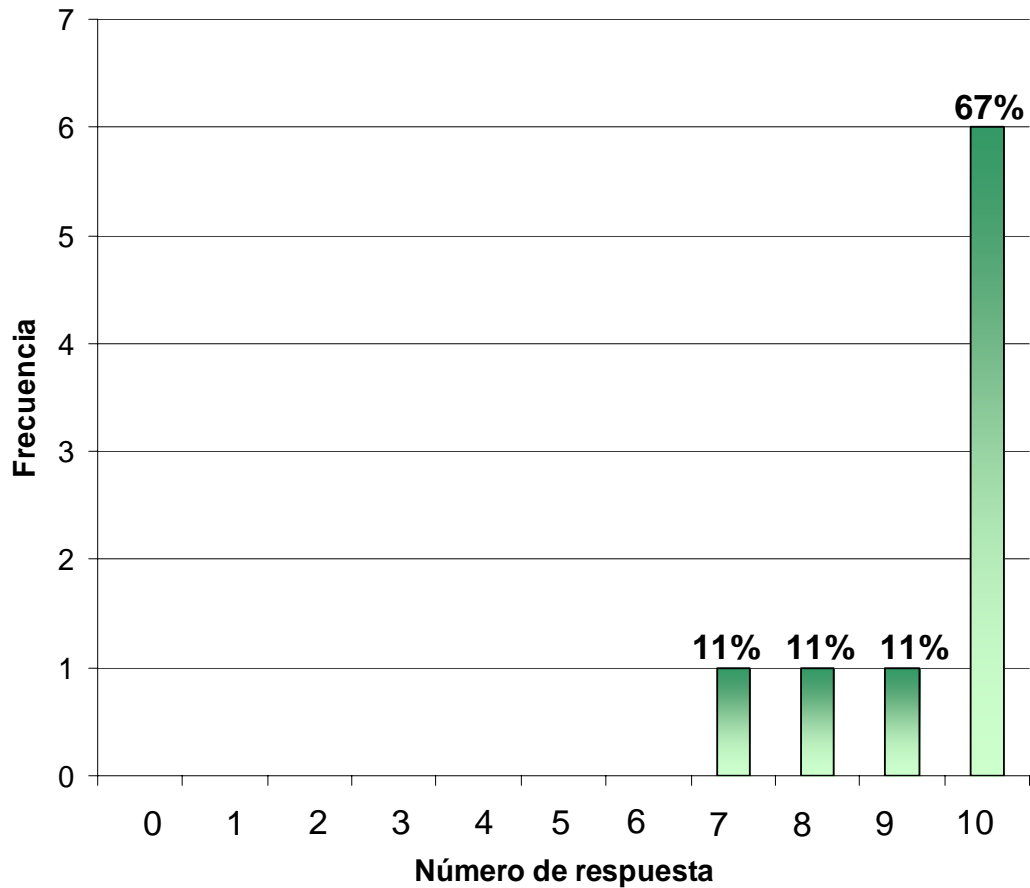
Frecuencia

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	6	9

Porcentaje

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	11%	11%	67%	100%

Resultados del cuestionario autoevaluación sobre comunicación de la Directora



- El 0 indica un nivel prácticamente inexistente, equivalente a NO, NUNCA, NO SABE.
- El 10 indica un nivel excelente, equivalente a SI, SIEMPRE, CON TODA SEGURIDAD y expresiones similares.
- Si su posición personal no se corresponde con ninguno de esos extremos, elija la puntuación intermedia (de 1 a 9) que usted crea que mejor representa su actitud actual.

La grafica anterior nos muestra que el 67% de las respuestas dadas por la directora en cuestión de comunicación fueron marcadas con el número 10, lo que indica que la maestra se autocalifica de manejar una adecuada comunicación con

sus profesores en contraposición con sus docentes que esta dividida la opinión al respecto apoyándola solo la mitad de los docentes.

Motivación

(Cuestionario de la directora)

1	Se estimula con el cumplimiento de sus responsabilidades y con el trabajo bien hecho.	9
6	Se preocupa, a nivel personal, por realizar su trabajo cada vez mejor.	10
8	A sus maestros les gusta trabajar con usted.	8
13	Se preocupa por mantener, a nivel personal y de escuela, que el docente es siempre lo primero y que la razón de ser de la escuela es la satisfacción continua y total de sus alumnos.	10
15	Su propósito es el de dotar a la escuela de una estructura que responda a la visión de futuro y a la declaración de misión de la escuela, para lo que toma siempre en consideración el entorno, la cultura y los factores potenciales de la organización.	10
21	Es capaz de convencer y de <<ganarse>> a los demás cuando habla.	9
28	Se preocupa por elevar la calidad del trabajo de los docentes; su mayor preocupación radica en facilitar el trabajo del personal de la escuela; reconoce que su principal responsabilidad, más que la de ejercer el control, es la de dar el apoyo que el personal necesita para realizar bien sus tareas.	9
33	Premia, con justicia y objetividad, los logros alcanzados, tanto a nivel de grupos como de los individuos que los integran.	10
31	Logra que el personal de la escuela se comprometa, de forma voluntaria y decidida, son los objetivos y la visión de futuro de la organización.	9
35	Apoya y defiende la dignidad del personal.	10
40	Sus docentes y el resto del personal de la escuela cree en usted y le apoyan cuando propone algún proyecto audaz o revolucionario.	10
41	Conoce bien a sus maestros; sabe bien lo que quieren y lo que les motiva.	9
46	Se alegra del éxito de sus maestros; los apoya y no trata de monopolizar o abrogarse sus buenas acciones.	10
		123

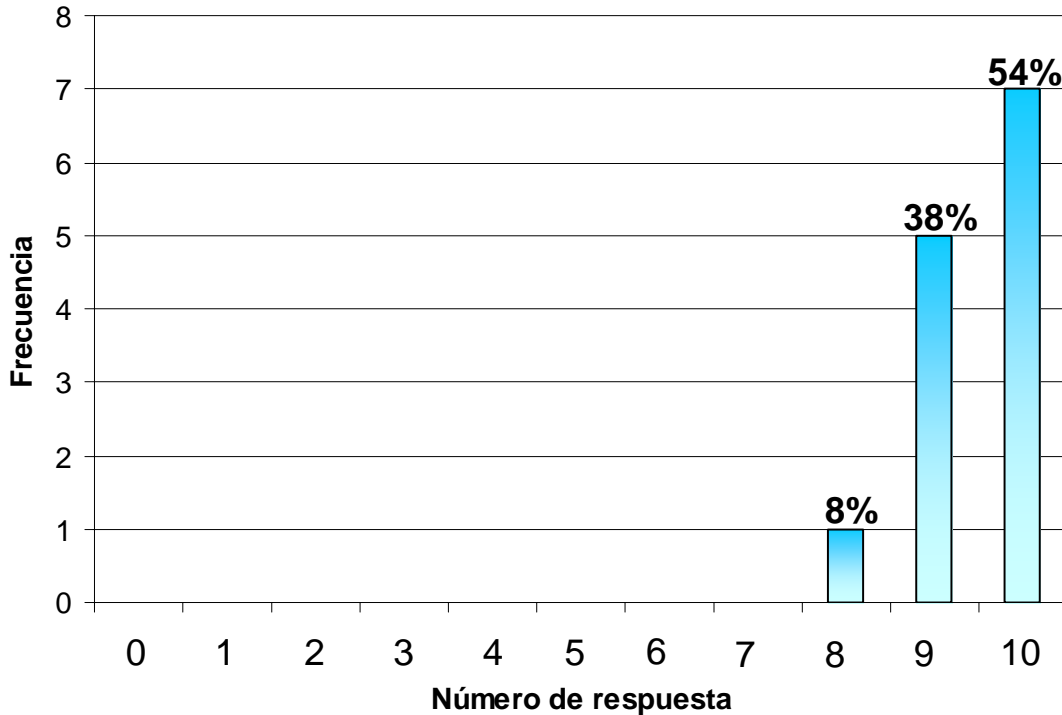
Frecuencia

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	7	13

Porcentaje

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	38%	54%	100%

Resultados del cuestionario autoevaluación sobre motivación de la Directora



- El 0 indica un nivel prácticamente inexistente, equivalente a NO, NUNCA, NO SABE.
- El 10 indica un nivel excelente, equivalente a SI, SIEMPRE, CON TODA SEGURIDAD y expresiones similares.
- Si su posición personal no se corresponde con ninguno de esos extremos, elija la puntuación intermedia (de 1 a 9) que usted crea que mejor representa su actitud actual.

En materia de motivación la directora se autocalifica como una gente motivador hacia sus profesores según la grafica, en concordancia con la mayoría de los profesores que la perciben de igual forma.

Liderazgo

(Cuestionario de la directora)

2	Se enfrenta, con integridad y responsabilidad, a los riesgos que implica su posición de liderazgo.	9
4	Se muestra siempre inclinado a trabajar con una visión de grupo; no pone reparos a compartir y transmitir sus ideas.	9
5	Tiende a tomar buenas decisiones con rapidez una vez que ha analizado todos los datos disponibles.	8
9	Plantea siempre soluciones y decisiones lógicas y racionales; evita las decisiones emocionales y caprichosas.	8
10	En muchos aspectos puede ser considerado como el modelo de directivo de éxito.	10
11	Es capaz de afrontar las situaciones conflictivas y los problemas importantes con calma, sangre fría y mente objetiva, transmitiendo tranquilidad y seguridad a su alrededor.	10
12	Ha desarrollado una clara visión de futuro para la escuela, la ha convertido en una misión escolar por escrito y se preocupa por revisarla periódicamente.	10
14	Es capaz de realizar análisis más globales de la escuela y desarrollar un enfoque de gestión que abarque toda la organización; sabe muy bien que cualquier decisión que se tome en un área de la escuela, de una forma y otra, afectará al resto de la organización.	10
16	Tiene la convicción de que puede controlar con eficacia todas las funciones de la escuela (nunca se le escapa de las manos).	8
17	Muy raras veces debe afrontar situaciones imprevistas que hubiesen podido preverse con anterioridad.	9
18	Dispone de medidas claras y precisas para controlar con precisión el desarrollo, los avances y retrocesos de la escuela.	10
19	Es sinceramente consciente de que es capaz de detectar las oportunidades de desarrollo y crecimiento que le ofrece el entorno a la escuela, ya que dispone de pautas e instrumentos que les permitan proyectar hacia el futuro el desarrollo de la organización.	10
20	Puede contestar, con total convicción y precisión a la pregunta: ¿Cómo deseo que sea mi escuela dentro de cinco años o más?	10
29	Establece los objetivos y metas de forma conmensurada, y llega a las decisiones de forma compartida; llega a acuerdos con sus docentes y dirige por consenso, no por imposición; permite y estimula la participación de los docentes en todo lo relativo a la planificación, toma de decisiones o solución de problemas relacionados con el trabajo que realizan.	9
32	Analiza y evalúa conjuntamente con los docentes, los resultados que la escuela debe alcanzar, los resultados reales logrados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctoras.	10
34	Crea equipos en todas las áreas y niveles de la organización.	9
36	Afronta los conflictos con el ánimo de lograr soluciones definitivas, en vez de optar por <<desconocer>> los conflictos, suavizarlos, buscar compromisos temporales o forzar soluciones basándose en su autoridad.	10
37	Cree firmemente que los errores constituyen oportunidades para aprender y mejorar; afrontar los problemas con el ánimo de encontrar soluciones, no de	10

buscar culpables.

38	Sabe diagnosticar con precisión las diferentes situaciones de mando y el tipo de personal que debe dirigir en cada ocasión, y aplica hábilmente el estilo de liderazgo apropiado: autoritario, persuasivo, democrático o delegativo.	10
39	Tiene seguidores que están dispuestos a portar todas sus capacidades habilidades y esfuerzos personales para lograr lo que se propone.	10
42	Utiliza su poder y autoridad personal en los momentos oportunos, cuando es necesario, y nunca de modo inútil o excesivo.	10
43	En la escuela se le considera como un modelo de actuación, positivo y estimulante, que debe ser imitado y seguido.	8
44	Cree firmemente que a un subordinado no le debe exigir nunca algo que usted no esté dispuesto o capacitado para hacer personalmente.	5
45	Permite que sus maestros tomen, dentro de los principios generales que ha establecido con anterioridad, iniciativas en las que asumen ciertos riesgos.	10
47	Se preocupa por preparar debidamente a quienes, en el futuro podrían tomar su relevo.	10
48	Reconoce su ignorancia en las áreas que no domina, y escucha el consejo de quienes son más competentes en la materia.	10
		242

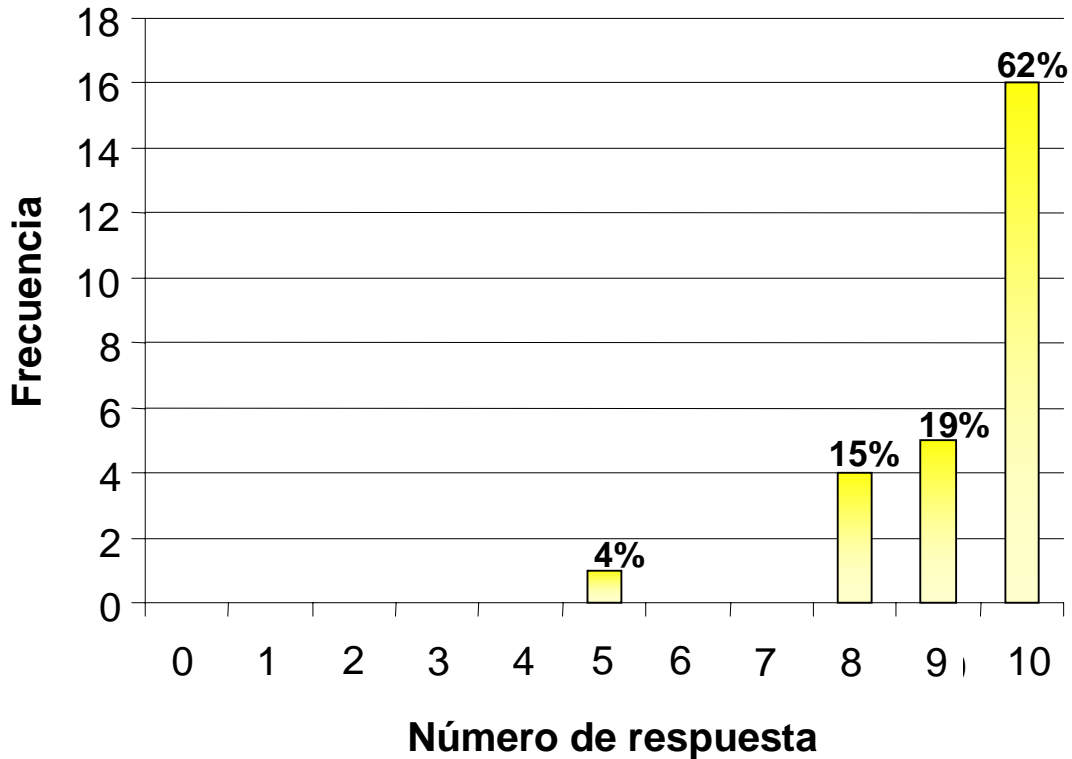
Frecuencia

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
0	0	0	0	0	1	0	0	4	5	16	26

Porcentaje

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	15%	19%	62%	100%

Resultados del cuestionario autoevaluación sobre liderazgo de la Directora



- El 0 indica un nivel prácticamente inexistente, equivalente a NO, NUNCA, NO SABE.
- El 10 indica un nivel excelente, equivalente a SI, SIEMPRE, CON TODA SEGURIDAD y expresiones similares.
- Si su posición personal no se corresponde con ninguno de esos extremos, elija la puntuación intermedia (de 1 a 9) que usted crea que mejor representa su actitud actual.

En materia de liderazgo la directora se autocalifica como un líder eficaz según la gráfica, en concordancia con el resultado de los docentes podemos observar que si existe y es aplicado de manera eficiente el liderazgo de la directora.

C O N C L U S I O N E S

El compromiso de los docentes hacia su trabajo, sí se ve influenciado por el grado de liderazgo que tenga el director dentro de la escuela ya que:

La verdadera comunicación surge desde abajo, en el momento mismo de que los docentes aportan sus opiniones, sugerencias y quejas. Las cuales la directora asume de manera responsable para poder planear acciones que vayan encaminadas hacia una mejora institucional, no fue fácil para la directora el poder encajar en diferentes formas de pensar y poder unificarlas ya que la mayoría de los docentes tienen más años de servicio que la directora y esto crea un ambiente de pertenencia y a la vez de renuencia hacia nuevos proyectos. Por lo tanto esto afecta significativamente para poder abrir los canales de comunicación.

Se puede trabajar sin tener comunicación, pero no se obtienen los resultados ideales. Como en el caso de la directora que enfrentó el obstáculo de la nula comunicación entre los docentes y diferentes intereses personales.

Al brindarles un ambiente seguro, digno y cordial de trabajo, los docentes responden de manera positiva, ya que se sienten parte de la institución y no como un recurso más. La directora sabe que no basta con dar una orden, sino la otra persona debe tener ganas de realizarla, esto lo pudo llevar a cabo a través de un constante trabajo de confianza entre los docentes, con la finalidad de que exista un mejor ambiente de trabajo y la institución brinde un excelente servicio.

Cuando un director llega a una nueva institución, no debe imponer inmediatamente su voluntad, sino todo lo contrario debe mantenerse como observador de las diferentes situaciones que se le presenten y los diferentes comportamientos de los docentes, con la finalidad de no crear algún ambiente de conflicto. Sin embargo en este trabajo se observó que la directora enfrento diferentes problemas como la existencia de pequeños grupos liderados con otros intereses ajenos a los objetivos de la institución.

Por lo tanto pudimos constatar que la directora aplicó un liderazgo transformacional real, al poder ser una líder innovadora, arriesgada, observadora, abierta, comprometida y a cada momento tener una consideración individual con los docentes.

La presente investigación si cumplió con su objetivo al permitirnos identificar el tipo de liderazgo que ejerce la directora y la percepción que tienen los docentes al respecto.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS Galicia L. Fernando, HEREDIA Espinosa Víctor. **Administración de recursos humanos para el alto desempeño.** Editorial Trillas, Quinta edición, México. 1999
2. CASARES Arrangoiz David **Liderazgo: capacidades para dirigir.** Editorial Fondo de Cultura Económica, Primera edición, México 1994
3. CASARES Arrangoiz David. **Líderes y educadores. El maestro creador de una nueva sociedad.** Editorial Fondo de Cultura Económica, Primera edición, D. F. México 2000
4. SEAGE Mariño Julio, DE PUELLES Benítez Manuel, TORREBLANCA Prieto José, MERINO Sánchez José Ma., LÁZARO Flores Emilio. **Elementos de administración educativa.** Editorial Ministerio de educación y ciencia, Segunda edición, España 1986.
5. ELIZONDO Huerta Aurora. **La nueva escuela II Liderazgo y gestión escolar.** Editorial Paidós, Primera edición, México 2001
6. ESTRUCH Joan. **Dirección profesional y calidad educativa.** Editorial Praxis, Primera edición, España 2002
7. GAIRIN Joaquín, VILLA Aurelio. **Los equipos directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento.** Editorial Instituto de ciencias de la Educación Universidad de Deusto, Primera edición, Bilbao España 1999.
8. GARY A. Davis MARGARET A. Thomas. **Escuelas eficaces y profesores eficientes.** Editorial La muralla, Segunda edición, Madrid España 1992

-
9. GÓMEZ Dacal, Gonzalo, **Centros educativos eficientes. Promociones y publicaciones.** Editorial Universitaria, Primera edición, Barcelona España 1992
 10. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. **Metodología de la investigación.** Editorial Mc Graw–Hill, Primera edición, México 1998.
 11. JONES Neville, SOUTHGATE Tim **Organización y función directiva en los centros de integración.** Editorial La Muralla, Primera edición, Madrid España 1995
 12. KENICHI, Ohmae. **La mente del estratega.** Editorial McGraw–Hill, Primera edición, México 1983
 13. LATAPI Sarre Pablo. La SEP por dentro, **Las políticas de la Secretaría de Educación Pública comentadas por cuatro de sus secretarios (1992-2004).** Editorial Fondo de Cultura Económica, Primera edición D. F. México 2004
 14. MARTÍN Bris, Mario. **Organización y planificación integral de centros.** Editorial Escuela Española, Primera edición, Madrid España 1996
 15. OWENS Robert G. **La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa.** Editorial Santillana, Primera edición, México 1976
 16. PASCUAL Pacheco Roberto, VILLA Sánchez Aurelio, AUZMENDI Escribano Elena. **Liderazgo transformacional en los centros docentes.** Editorial Mensajero, Primera edición, Bilbao España 1993
 17. PÉREZ Guardado Miguel Ángel. **Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones docentes.** Editorial Trillas, Primera edición, México 2001

-
18. ROBBINS Stephen P. **Comportamiento organizacional, teoría y práctica.** Editorial Prentice–Hall, Séptima edición, México 1996.
 19. SANDOVAL Flores Etelvina **La trama de la escuela secundaria: institución relaciones y saberes.** Editorial Plaza y Valdez, Primera Edición, México 2000
 20. SANTOS DEL REAL Anette Itene **La educación secundaria perspectivas de su demanda.** Editorial UAA., Primera edición, Aguascalientes México 2000
 21. SAYLES, R. Leonardo. **Liderazgo. Estilos y técnicas. Cuáles con y como cómo aplicarlos para alcanzar el éxito.** Editorial McGraw–Hill, Primera edición, D. F. México 1982.
 22. TEJADA Fernández José. **Los agentes innovadores en los centros educativos: Profesores, directivos y asesores.** Editorial Aljibe, Madrid España 1998
 23. WARREN, Venís, BURT Nanas. **Lideres “Estrategias para un liderazgo eficaz”.** Editorial Paidós, Primera edición, Barcelona España 2001
 24. Secretaria de Educación Pública. **Manual de organización de la Escuela Secundaria** SEP México 1980
 25. PALOMO Vadillo María Teresa. **Liderazgo y motivación en equipos de trabajo.** Editorial ESIC Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Primera edición, Madrid España 2000
 26. GORROCHOTEGUI Alfredo Antonio. **Manual de liderazgo para directores escolares.** Editorial La Muralla, Primera edición, Madrid España 1997

-
27. ALVAREZ Fernández Manuel **El equipo directivo recursos técnicos de gestión.** Editorial Popular, Primera edición, Madrid España 1998
 28. HEDLEY Beare, B. J., Caldwell y R. H. Millikan. **Como conseguir centros de calidad: nuevas técnicas de dirección.** Editorial La Muralla, Primera edición, Madrid España 1992.
 29. FLORES de Gortari Sergio, OROZCO Gutiérrez Emiliano **Hacia una comunicación administrativa.** Editorial Trillas, Primera edición, México 1973.
 30. DAVIS Keith, NEWSTROM John W. **Comportamiento humano en el trabajo.** Editorial McGraw-Hill, Décima edición, México 2000
 31. HELLRIEGEL Don, Slocum, Jr. Jonh W. **Comportamiento organizacional.** Editorial Thomson, Décima edición, México 2004
 32. CARRILLO López Roberto. **Cómo desarrollar la inteligencia motivacional. El motor que activa tu inteligencia emocional.** Editorial Pax México, Primera Edición, México 2001
 33. SORIA Víctor Manuel. **Relaciones públicas y humanas.** Editorial Limusa, Segunda edición, México 2005
 34. Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa. **Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial básica en Iztapalapa 2005-2006** Administración Federal de Servicios Educativos en el D. F. (SEP) México 2005-2006
 35. RODRIGUEZ Estrada Mauro. **Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas.** Editorial Manual Moderno, Primera edición, México 1988.

-
36. NELLIGAN Mauricio. **Liderazgo auténtico: cómo alcanzarlo y transmitirlo.**
Editorial: Edamex, Primera edición México 1999.
 37. MERCADO Salvador, **Administración aplicada teoría y práctica segunda parte.** Editorial Limusa-Noriega, Primera edición, México 2001
 38. VILLA Sánchez Aurelio; Álvarez Manuel **Liderazgo y organizaciones que aprenden.** Editorial I. C. E. – Universidad de Deusto: Mensajero, Primera edición, Bilbao España 2000
 39. **Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos,** Comentada.
Editores Mexicanos Unidos UNAM Décimo Primera Edición. México 2000
 40. **Secretarías de Educación Pública. Programa Nacional de Educación 2000 – 2006.** Primera edición México 2001
 41. **Poder Ejecutivo Federal. Programa para la Modernización Educativa 1989 – 1994.** Primera edición México 1989

ANEXO “ A ”

Cuestionario *Compañero Maestro.*

Nos permitimos solicitar a usted nos apoye en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, resolviendo el presente cuestionario; agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones

A continuación encontrará una serie de frases relacionadas con su Directora y el comportamiento ante determinadas situaciones.

Cada frase tiene cinco opciones de respuesta:

- 1.- Nunca
- 2.- A veces
- 3.- Con frecuencia
- 4.- Casi siempre
- 5.- No sabe, no contesta

Al contestar tenga en cuenta los siguientes aspectos:

Solo puede dar una respuesta en cada una de las frases

No piense demasiado las cuestiones ni emplee mucho tiempo en decidir. Debe contestar pensando en lo que es la forma más habitual que tiene su superiora de hacer las cosas o comportarse.

No deje ninguna cuestión sin contestar. Elija la respuesta que se aproxime más al modo en que su superiora actúa.

Conteste sinceramente y siempre intentando reflejar la situación actual.

Seleccione la opción más apropiada y marque con una x

FRECUENCIA	
Nunca	1
A veces	2
Con frecuencia	3
Siempre	4
No sabe, no contestan	5

¿Con qué frecuencia muestra su Directora los siguientes comportamientos...?

1. Describe con claridad los objetivos y tareas de mi puesto	1	2	3	4	5
2. Forma y asesora cuando se requiere	1	2	3	4	5
3. Comprueba y verifica que cada persona desempeñe adecuadamente sus tareas	1	2	3	4	5
4. Me comunica cómo hago el trabajo y que se espera de Mí	1	2	3	4	5
5. Colabora en el plan de desarrollo de mejora de cada profesor	1	2	3	4	5
6. Reconoce individual y grupalmente las mejoras que se producen	1	2	3	4	5
7. Me trata con respeto y educación	1	2	3	4	5
8. Me informa de manera oportuna sobre las decisiones que afectan a mi trabajo.	1	2	3	4	5
9. Transmite claramente la visión y la misión de nuestra organización	1	2	3	4	5
10. Me apoya para que lleve a cabo cambios y mejoras en mi trabajo	1	2	3	4	5
11. Prepara a sus colaboradores para que se adapten y anticipen a los nuevos cambios	1	2	3	4	5
12. Admite nuestros errores y nos hace aprender de ellos	1	2	3	4	5
13. Cuando se producen errores, no busca culpables sino soluciones	1	2	3	4	5
14. Es accesible y abierto	1	2	3	4	5

15. Siento que me dedica el tiempo que necesito	1	2	3	4	5
16. Escucha activamente a los demás	1	2	3	4	5
17. Me ayuda a pensar en los problemas para así generar diversas alternativas	1	2	3	4	5
18. Me anima a solucionar problemas con autonomía y a generar ideas nuevas	1	2	3	4	5
19. Estimula nuestra creatividad e innovación	1	2	3	4	5
20. Cuando toma decisiones utiliza y optimiza toda la información disponible	1	2	3	4	5
21. Facilita el que los docentes desarrollen su potencial	1	2	3	4	5
22. Intenta aunar mis intereses con los del equipo de trabajo	1	2	3	4	5
23. Participó en la fijación de objetivos con respecto de mi trabajo	1	2	3	4	5
24. Comunica con claridad y transparencia las informaciones que repercuten a mi trabajo.	1	2	3	4	5
25. Facilita las discusiones y la puesta en común de los diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5
26. Genera un clima que favorece la crítica constructiva.	1	2	3	4	5
27. Se adapta sin problemas a cualquier situación o persona	1	2	3	4	5
28. Me motiva a hacer más de lo que yo esperaba	1	2	3	4	5
29. Me siento orgulloso/a de pertenecer a la escuela	1	2	3	4	5
30. Me anima para que asista a acciones de formación que facilitan mi desarrollo personal o profesional	1	2	3	4	5
31. Favorece que exista un clima de colaboración entre los miembros del grupo docente.	1	2	3	4	5
32. Se muestra ilusionada y motivada en el trabajo.	1	2	3	4	5
33. Su actuación profesional se basa en principios éticos	1	2	3	4	5
34. Me informa periódicamente de la consecución de mis objetivos.	1	2	3	4	5
35. Cuando hago un buen trabajo mis resultados son	1	2	3	4	5

reconocidos					
36. Habla abierta y honestamente, incluso cuando las noticias no son buenas	1	2	3	4	5
37. Tengo plena confianza en las decisiones que toma mi directora	1	2	3	4	5
38. Las decisiones que toma son generalmente justas.	1	2	3	4	5
39. Anticipa y tiene visión de futuro	1	2	3	4	5
40. Derriba, si es necesario, aquellas barreras culturales y actitudinales que entorpecen el cambio	1	2	3	4	5
41. Evalúa las mejoras a partir de resultados reales	1	2	3	4	5
42. Me hace sentirme entusiasmado/a y motivado/a con mi trabajo	1	2	3	4	5
43. Se preocupa por satisfacer las necesidades y expectativas de los alumnos.	1	2	3	4	5

ANEXO “ B ”

Cuestionario

(Directora)

Evalúe su posición personal respecto al contenido de cada una de esas declaraciones utilizando una escala de 0 a 10, en la que:

- El 0 indica un nivel prácticamente inexistente, equivalente a NO, NUNCA, NO SABE.
- El 10 indica un nivel excelente, equivalente a SI, SIEMPRE, CON TODA SEGURIDAD y expresiones similares.
- Si su posición personal no se corresponde con ninguno de esos extremos, elija la puntuación intermedia (de 1 a 9) que usted crea que mejor representa su actitud actual.

1. Se estimula con el cumplimiento de sus responsabilidades y con el trabajo bien hecho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Se enfrenta, con integridad y responsabilidad, a los riesgos que implica su posición de liderazgo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Mantiene buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo de todos los niveles.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Se muestra siempre inclinado a trabajar con una visión de grupo; no pone reparos a compartir y transmitir sus ideas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Tiende a tomar buenas decisiones con rapidez una vez que ha analizado todos los datos disponibles.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Se preocupa, a nivel personal, por realizar su trabajo cada vez mejor.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Es poco dogmático, posee una mentalidad abierta y flexible.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. A sus maestros les gusta trabajar con usted.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Plantea siempre soluciones y decisiones lógicas y racionales; evita las decisiones emocionales y caprichosas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. En muchos aspectos puede ser considerado como el modelo de directivo de éxito.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Es capaz de afrontar las situaciones conflictivas y los problemas importantes con calma, sangre fría y mente objetiva, transmitiendo tranquilidad y seguridad a su alrededor.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Ha desarrollado una clara visión de futuro para la escuela, la ha convertido en una misión escolar por escrito y se preocupa por revisarla periódicamente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Se preocupa por mantener, a nivel personal y de escuela, que el docente es siempre lo primero y que la razón de ser de la escuela es la satisfacción continua y total de sus alumnos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Es capaz de realizar análisis más globales de la escuela y desarrollar un enfoque de gestión que abarque toda la organización; sabe muy bien que cualquier decisión que se tome en un área de la escuela, de una forma y otra, afectará al resto de la organización.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Su propósito es el de dotar a la escuela de una estructura que responda a la visión de futuro y a la declaración de misión de la escuela, para lo que toma siempre en consideración el entorno, la cultura y los factores potenciales de la organización.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Tiene la convicción de que puede controlar con eficacia todas las funciones de la escuela (nunca se le escapa de las manos).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Muy raras veces debe afrontar situaciones imprevistas que hubiesen podido preverse con anterioridad.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Dispone de medidas claras y precisas para controlar con precisión el desarrollo, los avances y retrocesos de la escuela.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. Es sinceramente consciente de que es capaz de detectar las oportunidades de desarrollo y crecimiento que le ofrece el entorno a la escuela, ya que dispone de pautas e instrumentos que les permitan proyectar hacia el futuro el desarrollo de la organización.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Puede contestar, con total convicción y precisión a la pregunta: ¿Cómo deseo que sea mi escuela dentro de cinco años o más?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Es capaz de convencer y de <<ganarse>> a los demás cuando habla.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Sabe escuchar con paciencia, atención y verdadero interés los planteamientos de los demás.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Consigue negociar y tratar con reconocimiento a los que disienten de sus ideas, escuchando sus razones y los aspectos positivos de sus sugerencias.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Acepta con interés y agradecimiento las críticas que hacen de sus actuaciones, y procura corregirse.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Sabe decir que no procurando no ofender a nadie, y se mantiene firme en las posiciones y actitudes debidas en función de sus responsabilidades.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Es siempre veraz, dice la verdad de forma oportuna y sin ambigüedades a las personas que tienen derecho a saberla; cuida, con discreción de no informar sobre lo que no es necesario ni conveniente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Es capaz de mantener una buena comunicación interactiva tanto a nivel individual como con grupos de distintos niveles de formación.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Se preocupa por elevar la calidad del trabajo de los docentes; su mayor preocupación radica en facilitar el trabajo del personal de la escuela; reconoce que su principal responsabilidad, más que la de ejercer el control, es la de dar el apoyo que el personal necesita para realizar bien sus tareas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

29. Establece los objetivos y metas de forma conmensurada, y llega a las decisiones de forma compartida; llega a acuerdos con sus docentes y dirige por consenso, no por imposición; permite y estimula la participación de los docentes en todo lo relativo a la planificación, toma de decisiones o solución de problemas relacionados con el trabajo que realizan.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Se preocupa por estimular y mejorar la comunicación.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Logra que el personal de la escuela se comprometa, de forma voluntaria y decidida, son los objetivos y la visión de futuro de la organización.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Analiza y evalúa conjuntamente con los docentes, los resultados que la escuela debe alcanzar, los resultados reales logrados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctoras.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Premia, con justicia y objetividad, los logros alcanzados, tanto a nivel de grupos como de los individuos que los integran.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Crea equipos en todas las áreas y niveles de la organización.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Apoya y defiende la dignidad del personal.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Afronta los conflictos con el ánimo de lograr soluciones definitivas, en vez de optar por <<desconocer>> los conflictos, suavizarlos, buscar compromisos temporales o forzar soluciones basándose en su autoridad.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Cree firmemente que los errores constituyen oportunidades para aprender y mejorar; afrontar los problemas con el ánimo de encontrar soluciones, no de buscar culpables.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Sabe diagnosticar con precisión las diferentes situaciones de mando y el tipo de personal que debe dirigir en cada ocasión, y aplica hábilmente el estilo de liderazgo apropiado: autoritario, persuasivo, democrático o	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

delegativo.													
39. Tiene seguidores que están dispuestos a portar todas sus capacidades habilidades y esfuerzos personales para lograr lo que se propone.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
40. Sus docentes y el resto del personal de la escuela cree en usted y le apoyan cuando propone algún proyecto audaz o revolucionario.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
41. Conoce bien a sus maestros; sabe bien lo que quieren y lo que les motiva.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
42. Utiliza su poder y autoridad personal en los momentos oportunos, cuando es necesario, y nunca de modo inútil o excesivo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
43. En la escuela se le considera como un modelo de actuación, positivo y estimulante, que debe ser imitado y seguido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
44. Cree firmemente que a un subordinado no le debe exigir nunca algo que usted no esté dispuesto o capacitado para hacer personalmente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
45. Permite que sus maestros tomen, dentro de los principios generales que ha establecido con anterioridad, iniciativas en las que asumen ciertos riesgos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
46. Se alegra del éxito de sus maestros; los apoya y no trata de monopolizar o abrogarse sus buenas acciones.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
47. Se preocupa por preparar debidamente a quienes, en el futuro podrían tomar su revelo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
48. Reconoce su ignorancia en las áreas que no domina, y escucha el consejo de quienes son más competentes en la materia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		