



SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO

---

ÁREA ACADÉMICA No. 1

POLÍTICA EDUCATIVA, PROCESOS  
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN

**“PROPUESTA CURSO-TALLER DE LIDERAZGO COMO  
HERRAMIENTA PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN ESCOLAR  
EN LA ESC. PRIMARIA RAFAEL RAMIREZ”**

**T E S I N A**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTA:**

**ADRIANA ANDRADE NAVARRETE**

**ASESOR: MAESTRO TOMÁS ROMÁN BRITO**

**MÉXICO, D.F.**

**DICIEMBRE 2009**

# AGRADECIMIENTOS

## A MIS PADRES

POR HABERME DADO LA VIDA Y CON ELLO LA  
OPORTUNIDAD DE SUPERARME CON SU APOYO

### ABSOLUTO

#### A MI PAPÁ

Gracias por tu apoyo constante e incondicional, por tus consejos oportunos, como siempre, ante las adversidades que se me han presentado y sobre todo por enseñarme que la superación es muy importante para la plena realización como mujer en todos los ámbitos de la vida.

#### A MI MAMÁ

Gracias por tu apoyo, amor, comprensión y cuidados. Por cuidar a mí bebe para terminar la carrera. Sabes que eres una parte muy importante de mi vida y de Annibal pues nos has enseñado el gran valor de los pequeños detalles y sobre todo demostrar siempre los

## PARA TI ANNIBAL

Gracias papito por ser mi motor y darme fuerzas para no dejar las cosas incompletas, una mirada, una sonrisa y un “te amo mami” son estímulos para darte lo mejor de mí. Tus pasitos, tu voz, tus carcajadas, tu llanto son alegría para mi vida.

## JORGE

Gracias mi amor por formar parte de mi vida, por tu amor y apoyo. Sobre todo por que ahora tendré dos razones más para superarme y luchar en la vida, “nuestros bb´s”

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

### CAPÍTULO I LIDERAZGO

1.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO.....	4
1.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.....	6
1.3 CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LÍDER.....	7
1.4 TEORÍAS DE LIDERAZGO.....	11
1.4.1 TEORÍA DE LOS RASGOS.....	11
1.4.2 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO.....	13
1.4.3 TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.....	14

### CAPÍTULO II IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PRIMARIA

2.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ESCUELA PRIMARIA.....	19
2.2 LA DIRECCIÓN.....	20
2.2.1 CONCEPTO DE DIRECCIÓN.....	20
2.2.2 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN.....	22
2.2.3 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.....	22
2.3 ALGUNOS FACTORES PARA EJERCER LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE UNA ESCUELA PRIMARIA.....	23
2.3.1 TOMA DE DECISIONES.....	23
2.3.2 MOTIVACIÓN.....	24
2.3.3 DELEGACIÓN.....	25
2.3.4 COMUNICACIÓN.....	25
2.4 EL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA.....	26
2.4.1 ACTIVIDADES Y FUNCIONES GENERALES DEL DIRECTOR.....	27
2.4.2 PERFIL Y CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA OCUPAR EL PUESTO DE DIRECTOR.....	31
2.4.3 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER EL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA COMO LÍDER.....	32

## CAPITULO III LA ESCUELA PRIMARIA “PROFESOR RAFAEL RAMÍREZ CASTAÑEDA”

3.1 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN PARA LLEVAR A CABO EL ESTUDIO DE CASO.....	33
3.2 CONTEXTO GENERAL DE LA ESCUELA PRIMARIA “PROFESOR RAFAEL RAMÍREZ CASTAÑEDA”.....	33
3.2.1 LAS INSTALACIONES.....	33
3.2.2 LA COMUNIDAD USUARIA.....	34
3.2.3 EL DIRECTOR.....	34
3.2.4 LA PLANTILLA DOCENTE.....	35
3.3 INTERPRETACIÓN DESCRIPTIVA Y GRÁFICA DEL CUESTIONARIO.....	35
3.4 PROPUESTA.....	43
CONCLUSIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	53

## INTRODUCCIÓN

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la sociedad debido a su gran complejidad es una mala organización. Es decir, se carece de una buena dirección, planeación, ejecución y control de un grupo de personas encaminado al logro de metas de una manera eficaz.

Esto hace necesario reflexionar sobre la importancia que tiene cada uno de los ámbitos de la vida (social, económico, político, cultural, educativo).

Es precisamente en el campo de la *educación* donde me detendré, pues ya es considerado un factor de desarrollo y por ende son sus actores quienes tienen el reto de mejorar la calidad del servicio educativo. Además al tratar de cambiar al sistema educativo mexicano que durante años ha sido tradicionalmente manejado burocráticamente obviamente se generaría una revuelta, pero quién dice que no se puede y es exactamente en este momento en el que es necesario promover que sea al interior de las instituciones educativas donde deban lograrse los cambios precisos para lograr el fortalecimiento de la calidad de los servicios educativos.

El paso que tiene que dar la educación hacia la calidad solo podrá venir del interior de las propias escuelas sin dejar de lado la necesidad de reformar de fondo al sistema educativo. Para lograrlo es indispensable la participación y compromiso de los actores involucrados en el proceso educativo y es aquí donde el papel del Director de educación primaria es importante pues es quien conduce a la institución. Aunque claro el nivel de desarrollo en la educación primaria no se explica solamente por la labor del director sino existen varios factores que también están inmiscuidos.

Al ser una de las figuras importantes, el director de la escuela primaria debe dar un especial énfasis en su desempeño, pues más que un administrador de escuela se requiere la presencia de un líder, de ahí que el liderazgo del director de la escuela primaria cobra gran importancia en la transformación escolar para hacer que los docentes colaboren con una actitud positiva en la resolución de problemas, trabajo en equipo, establecimiento de metas y labores cotidianas en aras de ofrecer un buen servicio educativo a la comunidad.

Sin lugar a duda el liderazgo del director es importante ya que gracias a él se desarrollan relaciones interpersonales que generan un ambiente favorable de trabajo.

De ahí que los líderes deben transmitir una serie de valores que motiven a los demás a seguirlos y de esta forma se pueda cambiar la situación de estancamiento en la que se encuentra la institución. La escuela primaria Rafael Ramírez Castañeda es una de las instituciones que carece del interés de sus encargados para implementar alguna estrategia en pro del fortalecimiento de un liderazgo óptimo. Así en conjunto directivo y docentes cumplan las metas generales y particulares que se establezcan y brindar un buen servicio educativo.

El principal objetivo de esta investigación es identificar los componentes necesarios del liderazgo para elaborar una propuesta de curso-taller, que contenga los temas adecuados que sensibilicen al director y docentes de la escuela primaria “Profesor Rafael Ramírez Castañeda” turno matutino ante la necesidad que se tiene de hacer uso de un liderazgo óptimo y alguna otra herramienta para lograr mejorar la gestión escolar.

El trabajo está estructurado en tres capítulos:

En el capítulo I que lleva por título “Liderazgo”, se realiza una revisión teórica de este tema, como la evolución del concepto en si, es decir, las concepciones que se han tenido del liderazgo al pasar de los años. Para así llegar a la definición enmarcada en el ámbito administrativo. Asimismo algunas de las cualidades y habilidades que ha de poseer el líder para generar un efectivo ambiente de trabajo. Por último se mencionan algunas de las teorías que han tratado de explicar el liderazgo, según diversos autores.

En el capítulo II que lleva por título “La importancia del Liderazgo en la Dirección de la Escuela Primaria” se trata al liderazgo en el ámbito educativo. Donde se destaca en un inicio la importancia que tiene ejercer un liderazgo optimo en la escuela primaria como una técnica que fomente el mejoramiento de la calidad educativa. Asimismo se menciona tanto el concepto (como parte central para que se logren objetivos y se cumplan metas) como algunos elementos importantes de la dirección (planeación, organización, motivación, control y evaluación) semejante al proceso administrativo, solo que en lo personal agregaría la motivación para conseguir un funcionamiento satisfactorio. Incluso se tratan algunos de los principios de la dirección. De ahí se abordan con una breve explicación algunos factores ha considerar para ejercer el liderazgo en la dirección de la escuela primaria los cuales son: toma de decisiones, motivación, delegación y comunicación. Además se exponen algunas de las actividades y funciones generales que ha de desempeñar el director de la escuela primaria y el perfil y características que se requieren para ocupar el puesto de

director de una escuela primaria. Por último se presentan algunas características deseables con las que ha de contar el director de escuela primaria.

Finalmente en el capítulo III titulado “La escuela primaria Profesor Rafael Ramírez Castañeda” de inicio se mencionan los dos instrumentos necesarios para llevar a cabo la investigación que fueron: la observación y la aplicación de un cuestionario. El estudio se realiza en la primaria antes mencionada del Estado de México, municipio la Paz, turno matutino. Y como consecuencia de la observación se describe un contexto general de la escuela primaria. De la aplicación del cuestionario

se hace un análisis y se presentan las gráficas de cada una de las preguntas. El producto resultante de la investigación es la propuesta de un curso-taller titulado “El liderazgo como herramienta para la mejora en la gestión escolar” dirigido al personal que labora en el plantel educativo ya mencionado, con el fin de sensibilizarlos ante la necesidad de utilizar algunas herramientas para mejorar la gestión de esa institución educativa.

# CAPÍTULO I

## LIDERAZGO

### 1.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO LIDERAZGO

Las ideas acerca del liderazgo han evolucionado en el pasar de los siglos; empero, lo que no ha cambiado es la necesidad humana de llevar a cabo el liderazgo y de tener un líder. Las personas siempre han necesitado una fuerza dentro de sus grupos, comunidades y organizaciones para coadyuvar a tener una misma dirección, evitar conflictos y responder a los cambios del entorno.

Los planes de tener una dirección común y responder a los cambios externos son tan validos hoy en día como en cualquier tiempo pasado. Lo que ha estado en constante cambio en la historia son los medios con los que las personas intentan crear el liderazgo.

Cynthia D. McCauley (2002) arguye que en la antigüedad la idea de liderazgo implicaba dominación y mandato sobre los seguidores: puesto que había reyes y súbditos. Los reyes lideraban y los súbditos seguían por ley natural. Pero en el tiempo de la revolución industrial una idea de liderazgo radicalmente distinta empezó a surgir, aparejada con una forma de pensar diferente que propició el desarrollo de la democracia. En el siguiente cuadro se sintetizan algunas posturas históricas frente al liderazgo.

PERIODO	ACCIÓN
Antiguo Egipto	Se preparaba a los faraones para el liderazgo, al que se dedicaba gran análisis y estudio.
Antigüedad	Platón, en la República, describía a los líderes como “hombres de oro” para distinguirlos de los artesanos y trabajadores, a quienes llamó “hombres de bronce”.  Aristóteles fue responsable del desarrollo como líder de Alejandro Magno.  Liderazgo era la denominación del mando de los reyes sobre los súbditos.
Revolución Industrial	El liderazgo tiene influencia social. Influyó en desarrollo de la democracia.
Teorías Contemporáneas	Las habilidades aprendidas y las circunstancias hacen la diferencia en materia de liderazgo.

\*\*Cynthia D. McCauley, Manual de desarrollo de liderazgo



Y aunque durante miles de años predominó la idea de que solo unos pocos privilegiados tenían la habilidad, el talento y el origen necesario para liderar a los súbditos. Empero con la revolución industrial y el advenimiento de la “administración “como profesión, surgió la teoría que había ciertas habilidades o características de un líder que podían ser definidas y codificadas, por lo tanto, el liderazgo se podía aprender.

Como hemos señalado, lejos de responder a cualidades innatas, la autoridad surge en el proceso de organización social. Como contrapartida, el término de liderazgo comúnmente se ha utilizado para referirse a los atributos personales en virtud de los cuales se ejerce el poder o la influencia.

Así, cuando en la actualidad se habla de desarrollo del liderazgo, éste se refiere a poner en práctica la capacidad que tienen casi todas las personas de actuar como líderes cuando es necesario, lo cual es diferente de la antigua idea de formar a alguien que se presumía líder de nacimiento.

Los distintos matices que ha tomado el liderazgo muestran una tendencia constante a aumentar la igualdad entre líder y los seguidores.

El concepto moderno de liderazgo basado en el compromiso interno orientado hacia un fin común supera las limitaciones de la idea de la influencia. La influencia está limitada por la capacidad del líder de crear una verdadera motivación sin usar únicamente la satisfacción de las necesidades externas de sus seguidores y las recompensas. Esto se refleja en las nuevas corrientes de acción y operación del liderazgo, así como en los cambios y nuevos enfoques de la ciencia administrativa. El siguiente cuadro resume los principales cambios en los conceptos de liderazgo.

	ANTIGUO	TRADICIONAL	MODERNO	FUTURO
Idea de Liderazgo	Dominación	Influencia	Objetivos comunes	Relaciones recíprocas
Acción de Liderazgo	Mandar a seguidores	Motivar a seguidores	Crear compromiso interno	Conseguir significado mutuo
Orientación en desarrollo del Liderazgo	Poder del líder	Habilidades impersonales del líder	Autoconocimiento del líder	Integración del grupo.

\*\*Cynthia D. McCauley, Manual de desarrollo de liderazgo

## 1.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El liderazgo ha sido definido desde varias perspectivas, puesto que es un tema muy estudiado en diferentes áreas (política, administración, filosofía, sociología, entre otras). Muestra de ello es la existencia de diversos significados para varios autores. Cabe señalar que el presente trabajo se enfocará en el área administrativa, esto no quiere decir que exista un concepto universal dentro de ella. Así pues, se tiene que el liderazgo en área administrativa es la “capacidad de una persona para influir en el grupo, de tal manera que se guíe a este hacia el logro de los objetivos de una manera eficaz”.<sup>1</sup>

De acuerdo con el Diccionario de Ciencias de la Conducta, *liderazgo* se define como “las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Juan José Huerta dice que liderazgo es “la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va mas allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes. Es la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas”.<sup>2</sup>

Koontz define el liderazgo como “...influencia, es decir el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan, con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes”<sup>3</sup>

Miguel A. Pérez cavila que liderazgo es “una habilidad propia de todas las personas y se manifiesta mediante actitudes e ideas; le permite al individuo establecer sus objetivos y definir la manera de alcanzarlos, ya sea para sí mismo o para el grupo al que pertenece”<sup>4</sup>

Para Chiavenato el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o mas objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

---

<sup>1</sup> González, Martín. Socorre Olivares. Comportamiento Organizacional. Un Enfoque Latinoamericano. 3ª reimpresión. México Continental, 2004. p. 254

<sup>2</sup> Huerta, Juan José, Desarrollo de Habilidades Directivas, México, Pearson, 2006. p. 206

<sup>3</sup> Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Elementos de la Administración. Enfoque Internacional. 6° edición. México. Mc Graw Hill: Noviembre 2001. P. 328

<sup>4</sup> Pérez Guardado Miguel Ángel, Desarrollo de Habilidades del Personal Directivo en Instituciones Educativas, México, Trillas, p. 13

La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos”<sup>5</sup>

El liderazgo desde otra perspectiva es “el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional”<sup>6</sup>

Andrew J. Dubrin (2000) dice que “liderazgo es la influencia interpersonal orientada a lograr metas, y se alcanzan a través de la comunicación”<sup>7</sup>. Philip Crosby (1996) pone énfasis en el aspecto administrativo de la acción: “liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realizan de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder”<sup>8</sup>

James L. Gibson, John M. Ivancevich y James Donnelly (1994) mencionan que “liderazgo es el intento de emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr alguna meta”.

De lo antes mencionado resalta la idea de que dentro de una organización que tiene por objetivos la integración de grupos de trabajo para lograr resultados favorables, la persona más importante y cuyo trabajo resultara trascendente es el encargado del proyecto o grupo, es decir, el líder.

### 1.3 CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LÍDER

Los líderes poseen determinados atributos que lo llevan a alcanzar el éxito o el fracaso. “Una cualidad es un atributo, característica o dimensión fundamental de la experiencia, que implica variación en especie y no en grado; es decir, una variable no cuantitativa de la experiencia, que se fortalece a través de la enseñanza y el aprendizaje vivencial y teórico del líder”.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración Proceso Administrativo. México, Mc Graw Hill, 3 edición, p. 314,315.

<sup>6</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

<sup>7</sup> Dubryn, Andrew J., Fundamentos de Administración, Thomson, México, p.56

<sup>8</sup> Crosby, Philip, Principios absolutos de liderazgo, Prentice Hall, México, p.33

<sup>9</sup> Madrigal, Torres Berta E., Liderazgo Enseñanza y Aprendizaje, Mc Graw Hill, 2005, p.58

Los que han reflexionado acerca de estas características reconocen que “dichos atributos no necesariamente garantizan un liderazgo exitoso. Así, conviene concebirlos entonces como aptitudes o recursos personales que pueden o no desarrollarse o utilizarse”<sup>10</sup>.

Las características del líder constituyen la particularidad en su forma de actuar, mandar, dirigir o guiar. Según Mauricio Nelligan (1999), el líder auténtico tiene cualidades y características que lo diferencian del líder no efectivo. Lo que diferencia a un líder o una persona efectiva son las acciones y resultados. El líder verdadero da resultados mientras el falso suele dar excusas.

Las cualidades juegan un papel importante; en seguida se mencionan algunas de las más sobresalientes para el éxito del líder:

- “Futurismo y Visión: El líder llega al futurismo excesivo, pues piensa en obsesión en los hechos venideros y no sólo los anticipa, sino que además les da estructura y dirección, forjándolos a su gusto.
- Individualismo: El líder, hombre que piensa y decide por sí mismo, rechaza el conformismo. Mientras el típico administrador se dedica a hacer lo que su nombre indica, administrar, el líder se aboca a cambiar, renovar, originar, desarrollar y planificar en forma conjunta.
- Autonomía: Escucha una sola voz, la de su propia conciencia y criterio, pero esto no quiere decir que rechace el consejo. La autonomía es una ventaja para los líderes dictadores, mas para el democrático es una desventaja. El líder no depende de nadie porque se autodirige, automotiva y autodetermina.
- Congruencia: Abunda la gente que predica una cosa y practica otra. Asimismo, si dice que va a castigar al empleado que llega tarde, debe hacerlo.
- Integridad: Su trato es recto, pues no pondrá en riesgo a los demás para promover sus propios intereses.
- Mente abierta: La mente abierta está dispuesta a aprender de los conocimientos, experiencias y aportaciones ajenos. En las pláticas con sus subordinados, el líder recibe sugerencias tan valiosas que le sirve para corregir fallas y resolver problemas.

---

<sup>10</sup> Keith Davis y Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, p.216

- Inteligencia emocional: Un alto grado de inteligencia emocional, madurez y sentido común permite al líder manejar y controlar emociones y sentimientos de las personas y de él mismo.
- Manejo de la palabra: Ciertas actividades humanas exigen el uso constante y correcto de la palabra, es decir, saber comunicarse con cualquier tipo de persona.
- Trato o don de gente: Es la habilidad social que permite que el líder gane el apoyo y simpatía de las personas, al grado de poder ejercer influencia sobre ellas.
- Representación: Más que dirigente, el líder funciona como representante que se dedica a cuidar los intereses de quienes lo siguen.
- Desinterés por el poder.
- Asertividad: El líder debe mostrar una actitud positiva con sus subordinados, no ofender ni ser agresivo.
- Determinación: el líder debe ser decidido; es decir, estar resuelto a hacer todo lo posible.
- Entrega total.
- La fuerza motriz: El líder debe tener algo que lo motive para lograr liderar con éxito a sus subordinados.
- Dedicación.
- Respeto.
- Cooperación
- Comunicación
- Motivación
- Dar órdenes: El líder debe tener el tacto para dar órdenes, si es que es necesario, a sus subordinados.
- Disciplina
- El despido: el líder debe ser capaz de despedir a alguien de manera digna, congruente y legal.
- Entre otras”<sup>11</sup>

Habilidad, destreza, capacidad, pericia, técnica, desenvolvimiento. Todos ellos son sinónimos que comprometen más a quienes se precien de tener talento y habilidad para guiar y dirigir persona.

---

<sup>11</sup> Agüera, Ibáñez Enrique R., op cit., p. 59-62

El liderazgo va aun más allá de una técnica o herramienta de apoyo, porque se trata de una relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio. “El líder debe desarrollar diferentes tipos de habilidades: conceptuales, técnicas e interpersonales, físicas e intelectuales.

- ❖ **Habilidad física:** Son todas aquellas actividades en las que el individuo utiliza la fuerza física. Es la que requiere para realizar tareas que exigen resistencia, destreza, fuerza y características similares.
- ❖ **Habilidad intelectual:** Son todas las que el hombre desempeña intelectualmente, como las aptitudes con los números, la comprensión verbal, el razonamiento, la memoria, entre otras.
- ❖ **Habilidades conceptuales.** Es para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana la influencia personal dentro de la misma.
- ❖ **Habilidades técnicas:** es la capacidad de utilizar en su favor, o en el del grupo, los recursos y relaciones necesarios para llevar a cabo tareas específicas y afrontar problemas.
- ❖ **Habilidades interpersonales:** la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía, cooperación y respeto a las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes.
- ❖ **Habilidades sociales:** conjunto de comportamientos interpersonales complejos<sup>12</sup>. Emperatriz Torres Tasso (1997) afirma que las habilidades sociales son un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos, por mencionar algunos en el siguiente cuadro.

<b>HABILIDADES BÁSICAS DE INTERACCIÓN SOCIAL</b>	<b>HABILIDADES PARA HACER AMIGOS</b>	<b>HABILIDADES CONVERSACIONALES</b>	<b>HABILIDADES RELACIONADAS CON LOS SENTIMIENTOS, EMOCIONES Y OPINIONES</b>	<b>HABILIDADES DE SOLUCION DE PROBLEMAS INTERPERSONALES</b>
SONREIR Y REIR	UNIRSE AL JUEGO CON OTROS	INICIAR CONVERSACIONES	EXPRESAR EMOCIONES	IDENTIFICAR PROBLEMAS
SALUDAR	COOPERAR	MANTENER CONVERSACIONES	RECIBIR EMOCIONES	BUSCAR SOLUCIONES
CORTESIA	COMPARTIR	UNIRSE A LA CONVERSACION DE OTROS	DEFENDER LAS PROPIAS EMOCIONES	ELEGIR UNA SOLUCION

\*\*Torres Tasso, Emperatriz, Habilidades sociales: manejo de los problemas de conducta social en el hogar y las escuelas.

<sup>12</sup> Agüera Ibáñez, Enrique R., op cit., p. 63-64

Como se puede apreciar, es de gran importancia para el líder desarrollar cada una de las habilidades mencionadas; empero, en relación con su función y responsabilidad, cada individuo deberá desarrollar unas más que otras. Pero el que guía al grupo tiene el compromiso de desarrollar el mayor número de habilidades en los diferentes ambientes para lograr el éxito.

## 1.4 TEORÍAS DE LIDERAZGO

Para que el director ejerza el liderazgo es necesario conocer la gama de enfoques o teorías a través de los cuales se le concibe al liderazgo, a modo de que, éste sea utilizado de un manera efectiva.

Son diversas las teorías que intentan explicar la aplicación, lo que ha traído consigo que no exista una sola teoría que sea de carácter universal. Por ello en la presente investigación abordaré en un primer momento la teoría de los rasgos, en un segundo momento se revisará la teoría del comportamiento y por último la teoría situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard.

### 1.4.1 TEORÍA DE LOS RASGOS

A principios del siglo XX cuando las investigaciones que se llevaban a cabo giraban en torno a estudiar a las personas que a lo largo de su vida habían alcanzado cierto grado de grandeza “surge en 1910 la teoría del Gran Hombre sustentada por Thomas Carlyle”<sup>13</sup>, en la cual se establece que los líderes nacen y no se hacen, pues solo unos pocos privilegiados tenían la habilidad, el talento y el origen necesario para liderar a otros.

En esta teoría los estudios sobre liderazgo se basan en un intento por identificar los rasgos propios de los líderes. Esta teoría fue la base que permitió el surgimiento de la teoría de los rasgos de personalidad. Los principales rasgos que dan forma a esta teoría son:

- “Rasgos Físicos: apariencia, estatura y peso.
- Rasgos Intelectuales: capacidad de generar expectativas, resolver problemas y tomar decisiones correctas, adaptabilidad, entusiasmo y autoestima.
- Rasgos Sociales: cooperación, habilidad interpersonal y administrativa.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, p. 154.

- Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa”<sup>14</sup>

Estos rasgos están compuestos por una serie de características intelectuales o cualidades físicas que poseen los líderes y que los distinguen del resto de los demás. Se considera que se trata, por tanto de una perspectiva puramente personalista que no tiene en cuenta ninguna condición del ambiente para la comprensión del fenómeno del liderazgo.

Empero, no existen características personales específicas comunes a todos los líderes. No es posible predecir liderazgo eficaz sólo a partir de rasgos personales específicos.

El debate sobre la importancia de los rasgos que se debe de poseer para ser líder, a la fecha sigue; pero en general, el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque fructífero para explicar el liderazgo, porque no todos los líderes poseen los rasgos, mientras que muchas personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos sino es que todos. Además los investigadores no se han puesto de acuerdo sobre cuales son los rasgos más significativos que predicen la personalidad de un líder en todas las situaciones. Sin embargo se puede decir que estos estudios fueron la base para otras investigaciones.

Es necesario decir que actualmente no quiere decir que algunos líderes no tengan esos rasgos, pues puede nacer con cualidades que ayuden al liderazgo; pero los rasgos mismos no son suficientes para explicar el liderazgo. Las explicaciones basadas exclusivamente en los rasgos dejan de lado las interacciones del líder con su grupo, así como los factores situacionales.

Contar con características adecuadas solo facilita que un individuo sea líder efectivo y además tiene que tomar las acciones debidas, y pues lo que es correcto en una situación no necesariamente lo es para otra. Así que, un movimiento importante apartó la teoría de los rasgos e inició la investigación del liderazgo a partir de los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes.

---

<sup>14</sup> Chiavenato, Idalberto, Op cit.



## 1.4.2 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Esta teoría surgió precisamente del hecho de que las investigaciones no pudieran establecer el liderazgo eficaz a partir de los rasgos personales, se entendió que era necesario estudiar otros factores. De ahí que estudiar el comportamiento resultaba idóneo para encontrar la respuesta de qué es lo que conduce al éxito o fracaso del liderazgo.

Dicha teoría se encauza a partir de las maneras de cómo el líder orienta su conducta hacia el logro de objetivos. Para ello, se hace referencia a los tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal (laissez faire) y democrático, desarrollados por Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph K. en 1939.

### ➤ Liderazgo Autoritario

Este tipo de liderazgo se caracteriza por otorgar mayor importancia a las necesidades de la actividad organizacional, dejando a un lado las de los empleados. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos y controla todas las operaciones. Limita la participación de los subordinados además la respuesta pedida a los empleados es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Su postulado es “el jefe siempre tiene la razón” y demuestra su poder utilizando la primera persona del singular para referirse a los logros obtenidos.

### ➤ Liderazgo Democrático

Este tipo de liderazgo está orientado al grupo, porque fomenta la consulta, ideas y opiniones sobre las decisiones o acciones y alienta la participación del grupo en general. Se describe a un dirigente que escucha, analiza seriamente las ideas y acepta la contribución del grupo siempre que sea posible y práctico.

El trabajo del líder es apoyar, delegar autoridad en la cual impulsa al grupo a incrementar su capacidad de auto control e ínsita a asumir más responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos. De este modo no se asume un poder absoluto, empero, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en el líder.

### ➤ Liderazgo Liberal

Este se centra en los miembros del grupo, pues en ellos se delega la autoridad para tomar decisiones, se le da libertad al grupo de trabajo para conducirse por su propios medios, puesto que el líder espera que los miembros asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, no interviene por iniciativa propia ni ejerce su autoridad o influencia, proporciona muy poco contacto y apoyo a los seguidores. En este sentido el líder dependen de su grupo para establecer sus propios objetivos y medios para alcanzarlos.

Además de los distintos tipos de liderazgo antes descritos existen múltiples estilos para determinar las cualidades del líder. Sin embargo, el principal problema es determinar en qué circunstancias y en qué tipo de actividades aplicar qué estilo de liderazgo. Por ello surge la necesidad de estudiar el liderazgo situacional.

### 1.4.3 TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

En vista de que no se pudo establecer una influencia decisiva ni en los rasgos ni en comportamientos, los investigadores optaron por buscar en otro sentido. Ahora el objetivo era estudiar la situación dentro de la cual ocurría el liderazgo. Ahora se considera al líder como alguien contingente debido a que su comportamiento depende de las distintas situaciones de la organización. Estas nuevas teorías son llamadas de contingencia o situacionales y explican la relación que existe entre los estilos de liderazgo y su eficacia en situaciones específicas.

Para explicar este tipo de liderazgo centré mi atención a la descripción que da Gorrochotegui Alfredo en su obra Manual de Liderazgo para Directivos Escolares.

“Es lógico pensar en estos tiempos y con las complejas organizaciones que tenemos que la acción del líder tenga distintas direcciones (objetivos) y maneras (estilos de liderazgo). Unas y otras son cambiantes en el tiempo para poder adecuarse a las circunstancias del momento y del entorno.”<sup>15</sup>

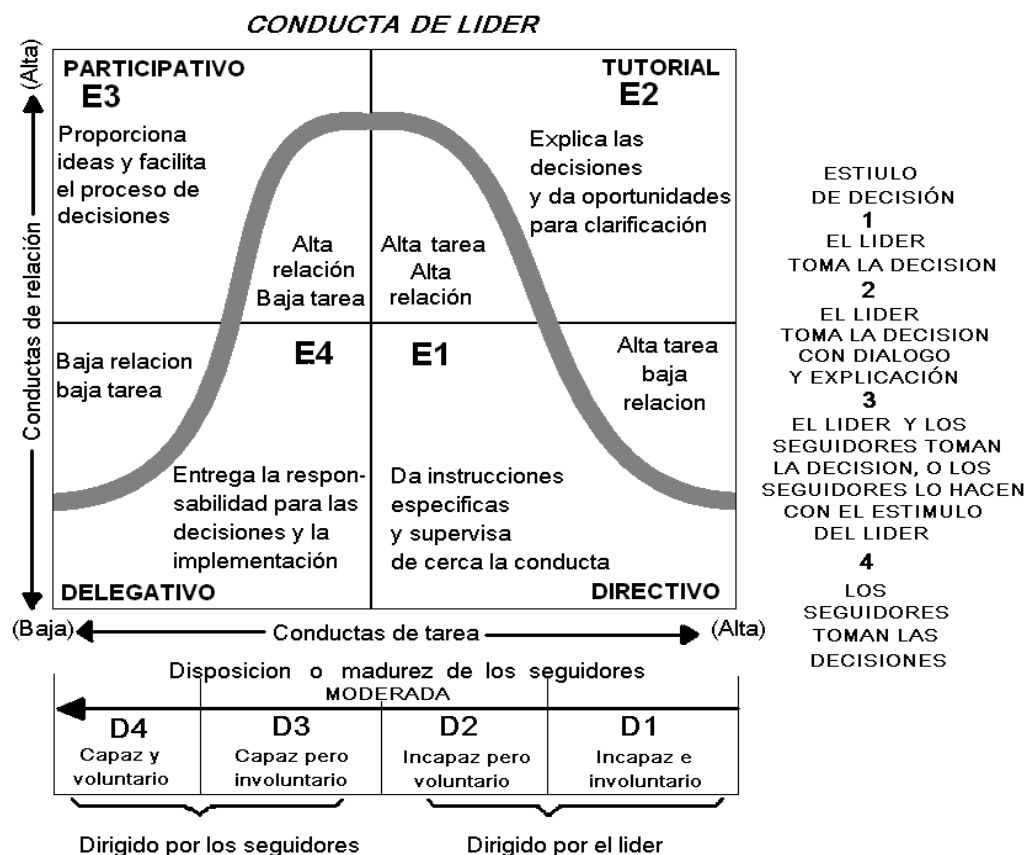
---

<sup>15</sup> Gorrochotegui, Alfredo A., Manual de Liderazgo para Directivos Escolares, La Muralla, 1997, p. 31

“En el año de 1969, Paul Hersey y Keneth Blanchard”<sup>16</sup> presentan esta teoría en la cual se manifiesta que no hay un solo estilo de liderazgo idóneo para cualquier tipo de situación, pero eso no quiere decir que “...no existen buenos o malos estilos para dirigir, sino que todos pueden dar buenos resultados siempre y cuando se utilicen en la situación adecuada.”<sup>17</sup>

Para estos autores, el liderazgo es, en esencia, un concepto más general que el management. El management es como una especial clase de liderazgo en el cual el alcance de las metas organizacionales es lo más importante. Y el liderazgo es el proceso de influir en la actividad de un individuo o un grupo con el intento de que se realicen metas en una situación dada.

De acuerdo con el liderazgo situacional, no hay un mejor camino para influir en la gente. Cualquier estilo de liderazgo que una persona debe usar con individuos o grupos dependerá del nivel de disponibilidad de la gente que el líder esta intentando influir. Para tener una visión global de este modelo, podemos fijarnos en la siguiente figura.



\*\*Tomado de Management of Organizational Behavior (pág. 197) por P. Hersey y K. H. Blanchard, 1993, Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.

<sup>16</sup> Díez E., Julio et al., Administración y Dirección, Mc Graw Hill, España, 2002, p. 438

<sup>17</sup> Elizondo, Aurora y Torres, Mercedes, La Nueva Escuela, II. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar, Paidós, México, 2001, p. 88

El liderazgo situacional se fundamenta en la interrelación entre un cúmulo de dimensiones: el comportamiento o conducta hacia la tarea, el comportamiento o conducta hacia la relación, y el nivel de disposición o madurez que muestran los seguidores para una tarea específica.

Para efectos de esta descripción hay que decir que se entiende por *dimensión* el aspecto del modelo que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente (Rojas, 1992, pág. 20).

El *comportamiento de tarea* está ubicado en el eje de la abscisa o eje de las “x” en un continuo y contiene dos indicadores: un comportamiento alto hacia la tarea (a la derecha) y un comportamiento bajo de tarea (a la izquierda).

Esta dimensión hacia la tarea implica acciones hacia el grupo dirigidas a estructurar, controlar y supervisar las actividades en función de la tarea.

La *conducta de relación* se ubica en el eje de la ordenada o eje de la “y” en un continuo, completando un eje cartesiano “x”-“y”. De igual manera posee dos indicadores: un comportamiento alto hacia las relaciones (hacia arriba) y un comportamiento bajo hacia las relaciones (hacia abajo). Esta dimensión implica acciones dirigidas a elogiar, escuchar, dar facilidades de interacción al grupo con los demás a fin de lograr la tarea.

La dimensión de disposición o madurez de los seguidores o el grupo se ubica en la parte inferior del eje cartesiano, alineadamente con el eje de las “x”. El factor de disposición o madurez se considera en relación con una tarea específica a desempeñar, y no como la madurez psicológica individual de la persona.

Dentro de este continuo existen cuatro niveles de desarrollo, los cuales van desde un primer nivel con baja disposición, involuntariedad e incapacidad (también llamada desmotivación e incompetencia) en el segmento D1 hasta un cuarto nivel en el segmento D4 de alta disposición, voluntariedad y capacidad, pasando por estadios moderados de desarrollo.

Al combinar el eje cartesiano que contiene los dos comportamientos descritos con el nivel de madurez del grupo en la ejecución de una tarea, se pueden identificar los estilos de liderazgo para cada situación, los cuales se explican a continuación.

El liderazgo situacional relaciona cada nivel de disposición o madurez para la tarea con un estilo de liderazgo que se plantea como el más útil y adecuado frente a una situación así definida.

Estilos:

- a) El Estilo Directivo (E1): El líder se caracteriza por dirigir altamente la tarea y estimular poco el comportamiento de relación. Asigna tareas y trabaja estrechamente con el seguidor. Generalmente es un experto en determinada área, programa y guía la ejecución. Toma las decisiones y orienta las conclusiones.

Es efectivo con grupos con muy baja competencia hacia la tarea y con carencia de compromisos, motivación o voluntariedad (D1).

- b) El Estilo Tutorial o también llamado de apoyo (E2): El líder se caracteriza por alto comportamiento hacia la tarea y por estimular significativamente el comportamiento hacia la relación. Provee dirección respecto a la tarea y oportunidad para clarificar las razones y los supuestos que hay detrás de las tareas. Manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos.

Es un estilo efectivo con grupos carentes de habilidad, pero motivados y con voluntad para hacer un esfuerzo (D2).

- c) Estilo Participativo (E3): El líder se caracteriza por un comportamiento bajo hacia la tarea y por estimular altamente la motivación y disposición. Apoya los esfuerzos y logros de los subordinados en función del cumplimiento de la tarea y favorece un estilo de relación de corte democrático, con responsabilidades compartidas y toma de decisiones por consenso.

Es efectivo con grupos competentes, pero cuya motivación está aún condicionada por el éxito o el fracaso, es decir, que tienen las habilidades para realizar las tareas, pero no la disposición para usar esas habilidades, o es inseguro y aprehensivo si las realiza solo (D3).

- d) Estilo Delegativo (E4): El líder se caracteriza por un bajo comportamiento hacia la relación y hacia la tarea. El énfasis recae en el mismo grupo, el cual tiene la responsabilidad de su propio desempeño, de la toma de decisiones y de la solución de los problemas que puedan ir apareciendo en el proceso.

Es útil con grupos maduros, con altos niveles de capacidad y motivación (D4).

Es exigencia previa al uso de cada estilo, el llegar a una negociación con los seguidores. Ellos tienen que saber por qué se usará un estilo u otro. Pero lo más importante es que sepan que el uso de tal o cual estilo responde a las necesidades que tiene ellos, sus carencias y virtudes. Dejar claro que se actúa de un determinado modo porque interesa el progreso y la mejora de los seguidores, es comenzar con éxito el uso de este modelo.

## CAPÍTULO II

### IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PRIMARIA

#### 2.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ESCUELA PRIMARIA

La educación primaria en México y en otros países es muy importante para la sociedad, porque es la etapa de la niñez puesto que es aquí donde se comienzan a desarrollar una gran parte de las habilidades y destrezas de enseñanza-aprendizaje de cualquier individuo.

Normalmente abundan escuelas que no producen avances significativos debido al tipo de liderazgo que tradicionalmente se viene ejerciendo en su forma de organización y dirección. Ese tipo de liderazgo que se ha estado aplicando en cada una de esas escuelas, suele ser incongruente con la visión y misión de la educación pública, la cual debe impartirse con calidad en todas las regiones del país. Esto genera problemáticas que impiden su crecimiento, además de generar fricciones internas entre los trabajadores, escasa comunicación entre ellos, puede que exista el trabajo de grupo pero no realmente de equipo, entre otras.

Por este motivo, para mí es importante tratar el liderazgo en el ámbito educativo, pues regularmente nos sitúa en la figura del Director Escolar, empero, en la realidad no siempre concuerda, porque no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y no cualquier líder de un equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

El director en una institución educativa es el principal punto de atención, como máxima autoridad, y en el ejercicio del liderazgo que le ha sido conferido. Al tomar el puesto de director tiene el poder de facilitar o impedir el cumplimiento de los objetivos que persigue la institución educativa, a su cargo, tanto en aspectos pedagógicos como administrativos. Por lo tanto, “el liderazgo en los centros escolares es una labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo”<sup>18</sup>. Además “al director le corresponde trabajar en el tejido fino que permita unir la dimensión pedagógica con la de la gestión escolar”<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Elizondo, Aurora y Torres, Mercedes, La Nueva Escuela, II. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar, Paidós, México, 2001.

<sup>19</sup> Calvo, Zorrilla, Tapia y Conde, La Supervisión Escolar en la Educación Primaria en México.

Es necesario señalar que el papel del director ha estado más estructurado y determinado por una función meramente administrativa dejando de lado la cuestión pedagógica y sujeta a un sistema burocrático.

Ya lo describía Álvarez “tanto el centro escolar como el docente se organizan con relación a la estructura que les impone el sistema educativo, se configura frecuentemente a base de organigramas, jefes, responsables, funciones, tareas, roles, competencias, objetivos y recursos que facilitarán o complicarán la labor del profesor como educador en el aula, y por lo tanto, su contribución a los aprendizajes esperados de todos y cada uno de los alumnos”<sup>20</sup>.

Empero el director tiene la responsabilidad de dar solución a las situaciones que se presenten en el plantel educativo, ya sean de orden pedagógico o administrativo y en algunas ocasiones problemas de la comunidad donde esta ubicada la escuela. Por esto no sólo se le debe considerar como el personaje principal de la escuela, sino líder de la comunidad educativa.

Es por esto que los directivos de las instituciones educativas desempeñan un papel importante en la implementación de modelos de mejoramiento en la calidad educativa ya que deben asumir la responsabilidad de inspirar a los docentes a dar lo mejor de ellos mismos.

## 2.2 LA DIRECCIÓN

### 2.2.1 CONCEPTO DE DIRECCIÓN

Según el diccionario de la Real Academia Española dirección es “Consejo, enseñanza y preceptos con que se encamina a alguien.// Conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, un establecimiento, una explotación, etc.” Entonces la dirección consiste en la función de conducir e inspeccionar a los miembros de un grupo.

Es preciso señalar que la dirección es un aspecto muy delicado pues se refiere al logro de objetivos que se persigue en la institución educativa, porque depende en inicio de la buena o mala función que realice el director para que se consiga o no. “El director de toda institución deberá cuidar, cultivar y respetar al elemento humano en todas sus fases y manifestaciones ya que es la

---

<sup>20</sup> Álvarez, Manuel, El Liderazgo de la Calidad Total, Escuela Española, España, 1998.



unidad de producción; deberá tratarlo en un estado de autoestima que le permita el mejor rendimiento”<sup>21</sup>.

A continuación se presentan algunos conceptos sobre dirección:

R. Buchele arguye que la dirección “Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, comunicación y motivación”.

Koontz y O’Donnell cavilan que la dirección “Consiste en la función de conducir e inspeccionar a los subordinados”.

Munch y García la definen como “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y supervisión”<sup>22</sup>.

“La dirección es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente con mas frecuencia o delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”<sup>23</sup>.

Con base en los conceptos antes mencionados y aunado mi conocimiento, la dirección desde mi punto de vista es un proceso que realiza el director escolar con el fin de influir en los actores educativos (sean estos docentes, alumnos, padres de familia y cualquiera que beneficie o perjudique la labor educativa que este realice) para el logro de metas y objetivos que beneficien a la mayoría de los involucrados.

---

<sup>21</sup> González, García Marcos, Administración Escolar, Ediciones Castillo, México, 2000, p. 67

<sup>22</sup> Munch, Galindo y García Martínez, Fundamentos de Administración, Trillas, México, 1999, p. 148

<sup>23</sup> Reyes, Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Limusa, México, 1984, p. 83

## 2.2.2 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

“La dirección, como el proceso administrativo, reúne los mismo pasos que deberán tomarse en cuenta para desarrollar actividades y poder dirigir a otros”<sup>24</sup>

La planeación para dirigir y hacer pronósticos y presupuestos; dirigir hacia los objetivos, dictando las políticas y procedimientos y elaboración de calendarios docentes y administrativos de acuerdo con las disposiciones oficiales y circunstancias particulares buscando cumplimiento.

La organización para la formación de zonas y grupos unitarios de mando (prefectos, intendentes, secretarías, etc.) y para el establecimiento de líneas de comunicación.

La motivación para que alguien desarrolle una acción de la mejor manera posible, por ejemplo obtener cooperación entusiasta, incitar a los trabajadores a ejecutar sus funciones con eficiencia y otorgando incentivos.

El control significa vigilar que los esfuerzos directivos vayan lo mejor encaminados de acuerdo a la planeación, la organización, dirección y ejecución, algunos aspectos a controlar serían: a) cumplimiento de horarios de trabajo; b) desempeño de la labor administrativa; c) desempeño de la labor docente; d) sistema de contabilidad; e) buzón de quejas y sugerencias, etc.

## 2.2.3 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

Para lograr con eficiencia la dirección de una escuela, es preciso tomar en cuenta sus principios y etapas, los cuales son los siguientes:

- Principio de la Coordinación de Intereses: El logro del fin común se hará mas fácil cuanto mejor se logra coordinar los intereses del grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.
- Principio de Impersonalidad del Mando: La autoridad debe ejercerse como producto de una necesidad del organismo social y no como resultados de la voluntad del que la tiene.
- Principio de la Vía Jerárquica: Al transmitir una orden, deben seguirse los conductos establecidos previamente, y jamás saltarlos sin razón, al hacerlo se puede lastimar la moral,

---

<sup>24</sup> González, García Marcos, Administración Escolar, Castillo, 2000, p. 78

debilitar la autoridad de las personas que ocupan los cargos intermedios; salvo en casos muy exclusivos, las órdenes se darán directamente salvando conductos, pero debe darse la explicación de tal determinación y notificar inmediatamente a las personas intermedias evitando duplicidad del mando.

- Principio de la Resolución de Conflictos: Al presentarse algún conflicto, es mejor resolverlo inmediatamente y de la mejor manera posible, para que satisfaga y cause el menor disgusto a las partes.
- Principio de Aprovechamiento del Conflicto: Cuando existe un problema, se puede tomar en forma constructiva, puesto que se forzó a la mente a buscar soluciones. Dice Mary Parker Follet: es de suyo un obstáculo a la coordinación; pero que así como el razonamiento puede ser aprovechado, el conflicto puede ser constructivo, porque tiene virtud de forzar a la mente a buscar soluciones ventajosas a ambas partes.”

## 2.3 ALGUNOS FACTORES PARA EJERCER EL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE UNA ESCUELA PRIMARIA

Algunos aspectos que yo considero importantes para llevar a cabo el liderazgo dentro de una escuela primaria son: Toma de decisiones, Motivación, Comunicación, Delegación de responsabilidades. Claro esto no lleva consigo el seguimiento de un orden, pues como ya se mencionaba en el enfoque situacional, depende la situación que se enfrente para que tanto algún estilo de liderazgo como alguno de los factores que yo considero se pongan en práctica.

### 2.3.1 TOMA DE DECISIONES

Por ejemplo una decisión es la elección de un camino de acción entre varias alternativas por parte del director y para esto es necesario, desde mi punto de vista, tomar en cuenta: a) detectar el problema; b) definir el problema; c) analizar el problema; d) ubicar todas las posibilidades de dar solución; e) evaluar cada una de las posibilidades; f) considerar la apropiada (pero también tener alguna otra en caso de que no funcione la primera opción); g) aplicar la solución; h) evaluar el cumplimiento.

Owens indica que los colaboradores pueden participar con el líder en la toma de decisiones de diferentes formas, las principales técnicas que se han utilizado son las siguientes:

1. "Discusión: Aquí el nivel de participación es muy bajo y se utiliza únicamente para que los profesores conozcan la existencia de un problema y que debe ser tomada una decisión sobre el mismo. Para hacerlo puede adoptar diferentes posturas como la *democrática*, que consiste en presentar el problema a los docentes y pedirles que den sugerencias, aunque finalmente el director tome la decisión.
2. Parlamentaria: Sólo se le permite a una parte del personal presentar opiniones, claro que esta parte ha de representar a todos.
3. Participativa: Se requiere consenso del grupo"<sup>25</sup>.

### 2.3.2 MOTIVACIÓN

La motivación es otra de las partes importantes que ha de ejercer el directivo para lograr que el personal ponga el mayor empeño en su labor y así cumplir con los objetivos que se tienen establecidos dentro de la institución.

Para que la motivación resulte fructífera el directivo ha de conocer las necesidades e intereses de su equipo de trabajo. Y además ha de ser parte de la forma de actuar en la labor diaria, no solo con docentes sino con todos los actores involucrados tanto en el proceso enseñanza-aprendizaje como en labores de corte administrativo. La motivación en este sentido se le ve como un factor determinante para favorecer y facilitar las acciones del directivo al frente del plantel educativo.

El ejercicio del liderazgo por parte de los directores dentro de la comunidad educativa no los convierte en jefes o en los únicos que saben y que tienen la capacidad de mandar, más bien son los que proporcionan los medios para identificar y operar estrategias para la resolución de problemas que surjan en la institución con la participación y el compromiso de todos los involucrados.

---

<sup>25</sup> Owens, Robert G., La Escuela como Organización, Santillana, México, 1998, p. 169-170

### 2.3.3 DELEGACIÓN

Este factor se refiere a la distribución de responsabilidades además es una de las técnicas con las que cuenta el directivo para lograr una organización eficaz. Delegar es confiar a un miembro la misión de alcanzar un objetivo, pretendiendo que actúe con iniciativa y autonomía en la elección de los medios para lograrlo. Algunas de las ventajas son:

- “A través de ella la responsabilidad se comparte.
- Permite al directivo dedicarse a otras actividades (aunque claro sin perder en totalidad la observación)
- Motiva a los miembros, al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- Capacita a los miembros en determinadas decisiones importantes”<sup>26</sup>

La ausencia de este factor o la inadecuada distribución, afectara a la organización. El directivo que omite la delegación de todo lo que en el marco de su responsabilidad y autoridad es susceptible de ser delegado, limita a la institución (y a sus miembros) de crecer.

Delegar es traspasar trabajo a un docente o grupo. Lo cual denota confianza y una cierta valoración de las capacidades de las personas en las que se delega.

### 2.3.4 COMUNICACIÓN

La comunicación es un factor clave tanto para la ejecución de un buen liderazgo como en la vida en general, y se puede definir como el proceso a través del cual se transmite o recibe información en un grupo social.

El director para poner en práctica sus planes necesita sistemas de comunicación eficaces; pues cualquier información mal dada origina confusiones y errores que a su vez disminuyen el rendimiento del grupo y dañan el desarrollo del logro de objetivos. A continuación se presenta su clasificación tradicional:

---

<sup>26</sup> Munch, Galindo y García Martínez, Fundamentos de Administración, Trillas, México, 1999, p. 163

- ✓ “Formal: Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales de la organización. Y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa
- ✓ Informal: Fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización”<sup>27</sup>

Estos dos tipos de comunicación a su vez ofrecen distintas formas de comunicación:

1. Vertical: Cuando fluye de un nivel superior a uno inferior o viceversa.
2. Horizontal: se da en niveles jerárquicos semejantes.
3. Verbal: se transmite oralmente.
4. Escrita: A través de material escrito o gráfico.

La comunicación es importante para el directivo pues a través de esta se pueden establecer relaciones y propósitos para alcanzar acuerdos y el cumplimiento de los mismos. Además el director tiene la obligación de suministrar información precisa en tonos adecuados, pues dependiendo de la forma en que se comunique será la reacción de el personal hacia su petición. Por lo tanto, para que en la institución educativa exista un buen ambiente de trabajo es necesario que exista una buena comunicación, que indudablemente en un inicio ha de ser fomentada por el directivo.

## 2.4 EL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA

El director de educación primaria 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.

Antonio H. (2002) afirma que el director “es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos”.

---

<sup>27</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional), 21-mayo-2009, 11:28 a.m.

El director en su trabajo diario debe atender tareas que van desde vigilar la entrada, la hora del recreo y la salida de los alumnos, y además la elaboración de oficios o documentos y llenado de formatos durante todo el ciclo escolar principalmente en su inicio y termino. Lo cual le es requerido por autoridades escolares a través de la supervisión escolar, hasta aquellas actividades que están relacionadas con el mantenimiento del edificio escolar. Sin dejar de lado la tareas técnico-pedagógicas.

#### 2.4.1 ACTIVIDADES Y FUNCIONES GENERALES DEL DIRECTOR

Una de las funciones generales y sobre todo considero importante que realiza el director es verificar que el plan y programa de estudios se aplique, por lo que el directivo buscará las alternativas mas adecuadas para que se tengan los recursos y apoyos para el desarrollo eficiente de dicho plan. Algunas otras actividades consisten en dirigir la inscripción, reinscripción, acreditación, reprobación, disertación de los alumnos.

Las actividades del director pueden ser las siguientes:

- Orientación académica y mejoramiento del currículo.
- Administración del personal.
- Trabajo de oficina.
- Control del edificio.
- Relaciones de la escuela con la comunidad.
- Mejoramiento profesional.

Una de las más importantes es la orientación académica y el mejoramiento del currículo puesto que otras actividades dependen de esta, y “se recomienda que por lo menos un 60 % del tiempo disponible sea dedicado a esta actividad, incluyendo las siguientes:

- Trabajo con el personal docente para la formulación de una filosofía de la educación que sirva a toda la escuela, al trabajo comunal y que se relacione con la orientación educativa nacional.

- Asumir el liderazgo para proporcionar dentro de su unidad escolar un continuo programa de mejoramiento curricular que contribuya, a sí mismo, al mejoramiento del currículo dentro del distrito.
- Trabajo con el personal de la escuela en la determinación y consecución de objetivos educacionales congruentes.
- Elaboración de un amplio y eficiente sistema de evaluación.
- Elaboración de programas y determinación de medidas para atención de los niños excepcionales.
- Formulación y ejercicio de los principios, procedimientos y materiales necesarios para la calificación, promoción e informes de los alumnos.
- Asegurar la participación de especialistas asesores para la orientación de la enseñanza y demás actividades, dentro de un programa elaborado y supervisado por él.
- Mantenerse al día y alerta respecto de las innovaciones educacionales para presentarlas a su personal y aplicarlas.
- Intercambiar informaciones e ideas con los profesores y demás personal de la comunidad.
- Procurar el cuidado de los recursos indispensables para el trabajo personal de la comunidad”<sup>28</sup>

En sus funciones generales realiza lo siguiente:

- “En materia de planeación.

Una de las tareas importantes es planear pues de ello dependerá el logro de los objetivos que se pretenden obtener en la escuela primaria. Así que el director debe realizar un diagnóstico que le permita establecer cuál es la realidad y determinar cuáles serán las metas que se pretende lograr; al igual que es fundamental saber con que recursos (humanos, financieros y materiales) cuenta.

En la escuela el director planea la inscripción y reinscripción de los alumnos (con base en reglamentos de la Secretaría de Educación Pública); las necesidades de mantenimiento

---

<sup>28</sup> Lemus, Luís Arturo, Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas, Kapelusz, Buenos Aires, 1999, p.57-58.



(conservación, remodelación, ampliación, etc.) al edificio y propósitos que en el aspecto académico se pretende lograr, entre otras.

- En materia técnico-pedagógica.

Es indispensable que el director le de la importancia pertinente pues el motivar, orientar y auxiliar al personal docente en lo que concierne al proceso de enseñanza-aprendizaje, estrategias, métodos y técnicas de evaluar permitirán elevar la calidad de la educación.

- En materia de organización escolar.

Ejercer esta función permitirá una organización más eficiente en la institución, por lo que el director ha de organizar un consejo técnico cuya finalidad deberá centrarse en cuestiones académicas, además de otras comisiones como , ahorro, higiene, periódico mural, puntualidad y asistencia, entre otras, que fortalecerán el orden de la institución.

También se sugiere la consolidación de la asociación de padres de familia pues esto permitirá una mejor comunicación entre la escuela y los padres de familia.

Una cuestión más que se ha de tratar en lo que concierne a organización escolar es el tiempo que los docentes han de dedicar a ciertas asignaturas conforme a las normas establecidas por la Secretaría de Educación Pública, asimismo el director asignara el horario para las actividades de educación física y educación artística.

- En materia de supervisión.

Aquí el director vigila que se cumpla con los objetivos del plan de estudios, visitando los grupos de vez en cuando y brindando apoyo a los docentes.

- En materia de extensión escolar.

El director organiza junto con el consejo técnico consultivo una serie de comisiones que le permitirán más funcionalidad a la institución como la del ahorro, la cooperativa y la comisión de acción cívica social, donde se promoverá la participación de la comunidad en eventos

socioculturales (los cuales fortalecerán la relación comunidad-escuela). Además se organizaran visitas a lugares que fortalezcan el aprendizaje de los alumnos.

- En materia de servicios asistenciales.

El director puntualizará la promoción de becas y estar al pendiente de la selección de los alumnos que la requieran para canalizarlos a supervisión escolar.

- En materia de recursos humanos.

Principalmente lo que tenga que ver con los docentes, por ejemplo tener un registro de toda su plantilla docente, asignar tareas de acuerdo a la experiencia y capacidad, se le da a conocer el reglamento de las condiciones generales de trabajo, se orienta al personal de nuevo ingreso, se concede permisos económicos, se tiene un control de la asistencia, se expiden créditos escalafonarios, dar a conocer ofertas de cursos de capacitación para incrementar sus conocimientos y a su vez le permitirá al docente obtener un apoyo económico, entre otras.

- En materia de recursos materiales.

El director ha de tener el control y registros de los bienes inmuebles que posee la institución, así como informar a las autoridades superiores el desuso de alguno de ellos.

El director es el que recibe los libros de texto gratuito y material didáctico, por lo que a él le toca hacer la respectiva repartición entre alumnos y maestros. Además debe realizar gestiones para la solución de necesidades relativas al mantenimiento del edificio.

- En materia de recursos financieros.

Tratar con dinero es algo complicado, por lo que el director deberá controlar cuidadosamente la integración de fondos y su respectiva inversión, para esto tendrá que comprobar ante las autoridades sobre los gastos que tenga y darle un buen uso al apoyo económico que recibe la institución del gobierno, así como el control sobre dinero proveniente de la cooperativa escolar o donaciones que se le hagan a la escuela”<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Ciscar, Concepción, Organización Escolar y Acción Directiva, México, 1994, p. 42

Por las funciones antes mencionadas la labor del director resulta muy importante, aunque claro, si se sabe ser un buen líder, conseguirá el apoyo de docentes, padres de familia y alumnos para lograr llevar a cabo cada una de las actividades y funciones en aras de tener un buen ambiente de trabajo, brindar un buen servicio educativo y cumplir con los objetivos de la institución.

#### 2.4.2 PERFIL Y CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA OCUPAR EL PUESTO DE DIRECTOR.

El perfil del director está marcado con base a especificaciones contenidas en los manuales de organización del plantel de Educación Primaria en los Estados y el Distrito Federal, este incluye características adicionales al cargo en lo que concierne a conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para el desempeño eficaz del mismo.

Para poder ser director escolar, es requisito indispensable contar con el siguiente perfil:

- “Escolaridad: Título profesional de profesor de educación primaria (normalista) o Licenciatura en educación primaria.
- Experiencia: Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo durante cinco años o más y propuesta de dictamen escalafonario.
- Criterio: Tomar decisiones pedagógicas y administrativas, así como proponer cambios que favorezcan el proceso educativo de la escuela bajo su cargo. Manejar eficientemente la comunicación y las relaciones humanas.
- Iniciativa: Para resolver problemas y planear soluciones.
- Capacidad: Para organizar y dirigir grupos, escuchar y relacionarse con la comunidad escolar, para reorientar el proceso educativo.
- Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad.

Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la prestación del servicio de educación primaria en la escuela bajo su cargo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, a fin de lograr que este sea pertinente y de calidad”<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Secretaría de Educación Pública, Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal, p. 45

### 2.4.3 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER EL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA COMO LÍDER

El liderazgo es una herramienta valiosa, la cual le permite al director nuevos sistemas de dirección para poder obtener mejores resultados y lograr los propósitos de manera eficaz y eficiente.

“El director es la máxima autoridad de la escuela, 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”<sup>31</sup>.

El director después de contar con una apropiación profesional del liderazgo deberá sin duda establecer nuevos patrones de conducta hacia los nuevos objetivos que se propondrá como pueden ser:

- Una comunicación flexible y dinámica que permita la cooperación de todo su equipo de trabajo. Estableciendo en ellos un sentido de compromiso y de lealtad.
- Alcanzar en forma grupal todo lo planeado en la organización y al mismo tiempo obtener satisfacciones en forma individual por el trabajo realizado.
- Podrá conocer cuáles son las capacidades, aptitudes y destrezas que posee cada miembro de su equipo de trabajo para aprovecharla al máximo.

El director de la Escuela Primaria para cumplir con eficiencia la función educativa que le ha sido designada, necesita poseer determinadas cualidades morales y profesionales; “ya que entre las cuales se pueden mencionar su disposición a recibir sugerencias acerca de cómo resolver problemas, detectar deficiencias en el desarrollo del trabajo del personal a su cargo y corregirlas oportunamente”<sup>32</sup>.

Otra característica importante que debe distinguir a un director es su sentido de organización y orden, el director debe promover el orden tanto en el ámbito académico como en el administrativo, empezando por él mismo y exigiéndolo dentro del plantel escolar. Asimismo es primordial que el director cuide su presencia y su arreglo personal, que debe ser acorde con su posición jerárquica, sirviendo de ejemplo para el personal que dirige y el alumnado que se está educando. Por último ha de ser muy honrado sobre todo al administrar los recursos del plantel.

---

<sup>31</sup> Jerez, Talavera Humberto, Los Grandes Hitos de la Educación en México y Formación de los Maestros, Diana, México, p. 134

<sup>32</sup> Jerez, Talavera Humberto, op cit, p. 137

## CAPITULO III

### LA ESCUELA PRIMARIA “PROFESOR RAMÍREZ CASTAÑEDA”

#### 3.1 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN PARA LLEVAR A CABO EL ESTUDIO DE CASO

Para cumplir con los objetivos de la presente investigación en un primer momento, el énfasis se basó en la descripción (con el apoyo de bibliografía) y comprensión del “Liderazgo”.

En esta parte de la investigación se recurrió a la observación y a la aplicación de un cuestionario, lo cual me permitió dar cuenta de la relación que existe entre director-docentes. Esto arrojó aspectos descriptivos de la situación que se vive en el plantel educativo y así describir el desempeño del director. Por último la evaluación de este fenómeno dentro de la Esc. Primaria “Profesor Rafael Ramírez Castañeda” es a través de la aplicación de 1 cuestionario, debido a que resulta fácil de responder para el docente y al encuestador se le facilita el análisis e interpretación de los resultados. La aplicación del cuestionario se le hizo a los 14 docentes que laboran en la primaria.

#### 3.2 CONTEXTO GENERAL DE LA ESCUELA PRIMARIA “PROFESOR RAFAEL RAMÍREZ CASTAÑEDA”

##### 3.2.1 LAS INSTALACIONES

La escuela primaria “Profesor Rafael Ramírez Castañeda” turno matutino con clave de C.T. 15DPR3000T, zona 9, sector IV, se encuentra ubicada en Avenida las vías s/n Colonia Tlazala, Municipio la Paz, Estado de México, cuenta con los servicios públicos como: agua, luz, drenaje. Está compuesta por 14 salones, sanitarios separados para alumnos (as), sanitarios para profesores (ras), 1 sala de cómputo con 12 computadoras de las cuales solo sirven 10, 1 desayunador para alumnos y a veces los docentes entran, 1 sala de usos múltiples la cual se utiliza para reuniones entre otras actividades, desafortunadamente no se cuenta con rincón de lectura o biblioteca escolar, 1 cancha de basquetbol y 1 de futbol rápido, 1 oficina de dirección adjunta a esta la subdirección.

### 3.2.2 LA COMUNIDAD USUARIA

Este plantel educativo tiene una demanda de 100 aspirantes a primer grado de los cuales solo aceptan a 60 para formar dos grupos de 30 c/ uno. La población estudiantil que asiste a esta institución es de nivel socioeconómico bajo.

La comunidad tiene un nivel socioeconómico bajo, solo el 20% de su población es económicamente activa y se ocupa principalmente como, obreros, empleada doméstica, amas de casa, comerciantes.

Las familias cuentan con ingresos de 2 a 3 salarios mínimos; sus habitaciones son de concreto y ladrillo con un promedio de 5 habitantes por casa y estas se componen de 3 habitaciones; sin olvidar que un gran número de familias rentan la casa que habitan.

La desintegración familiar es del 85%; tomando como desintegración los siguientes factores: madres o padres solteros, mamá y papá que trabajan todo el día, niños que viven con familiares (hijos de militares, judiciales, alcohólicos y prostitutas) y niños que solo ven a su padre cada 8 o 15 días. Es de conocimiento casi general que integración familiar es cuando una familia comparte por lo menos 2 alimentos al día. Con los aspectos antes mencionados existe un gran descuido en los hijos con edad escolar (educación, alimentación, orientación, amor) por lo que no hay apoyo de los padres de familia.

La comunidad de Tlazala tiene un gran problema ecológico ya que todas sus calles están llenas de basura, heces fecales de perros y gatos, anexamos a esto la falta de servicios públicos como la falta de pavimentación en calles, alumbrado público deficiente, buena red de drenaje, alcantarillas, inseguridad por falta de vigilancia que genera el pandillerismo motivo por el que todas las calles y edificios públicos se encuentran grafitados.

### 3.2.3 EL DIRECTOR

Esta institución educativa tiene 13 años de antigüedad de los cuales los últimos 8 años ha estado a su cargo el profesor Pérez Aguirre Jorge quien tiene como grado máximo de estudios una maestría en Ciencias de la Educación (en la UVM), con nivel 7B de carrera magisterial, lleva 33 años de servicio, 15 años de ejercer el puesto de director el cual obtuvo por su antigüedad y apoyo del sindicato.

Dentro de toda la gama de actividades que lleva a cabo el director su labor es meramente administrativa pues algunas de ellas son: tener un control estadístico de todo lo que tenga que ver con la institución, antes de iniciar un ciclo escolar tiene que hacer la asignación de docente a grado y grupo, integración del comité de padres de familia, organización de la comercialización (cooperativa), inventarios, entre otras.

### 3.2.4 LA PLANTILLA DOCENTE

El plantel cuenta con una plantilla que esta formada por 1 director, 1 subdirector (comisionado temporalmente además docente de grupo), 13 docentes, 2 para atender a los 2 grupos alumnos de 1º, 2 a los de 2º, 2 a los de 3º, 2 a los de 4º, 2 a los de 5º y 2 a los de 6º, 1 comisionado de computación, del total de la plantilla solo 8 están capacitados en enciclomedia (excluido el director).

En cuanto a los años de servicio docente el 27% tiene 33 años de experiencia, el 20% tiene 23 años y el 53% tiene 9 años.

Respecto al nivel de escolaridad el 47% tiene licenciatura en educación, el 27% tiene normal básica, el 6% tiene normal superior y el 20% tiene maestría.

El 53% del personal es del sexo masculino y el 47% son de sexo femenino.

### 3.3 INTERPRETACIÓN DESCRIPTIVA Y GRÁFICA DEL CUESTIONARIO

El cuestionario esta dirigido a la plantilla docente que labora en la escuela primaria “Profesor Rafael Ramírez Castañeda”, se aplicó con el fin de diagnosticar las fortalezas y/o debilidades de la organización escolar. Las dimensiones trabajadas durante un proceso de asistencia técnica al menos son:

- Trabajo en equipo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Manejo de contingencias.
- Condiciones estructurales.

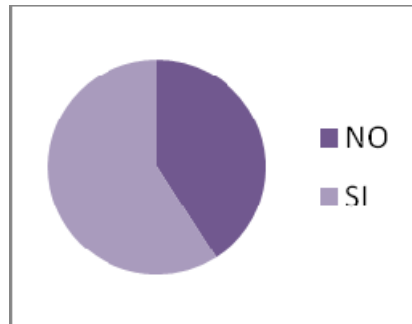
El cuestionario está compuesto por seis preguntas que corresponden a cada una de las dimensiones antes mencionadas, a las cuales les pertenecen una serie de indicadores. A continuación se presenta el cuestionario y posteriormente la descripción gráfica y descriptiva de cada cuestionamiento.

DIMENSIONES	INDICADORES	OPCIONES
TRABAJO EN EQUIPO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PARTICIPACIÓN COLEGIADA HORIZONTAL</li> <li>2. OBJETIVOS COMUNES GRUPALES</li> <li>3. RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS</li> <li>4. ORGANIZACIÓN Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN</li> <li>5. CUMPLIMIENTO DE TAREAS O COMISIONES</li> <li>6. ACEPTACIÓN DE OTROS</li> <li>7. COMPROMISO CON EL EQUIPO</li> </ol>	(SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO)
MOTIVACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. TIEMPO EN EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS</li> <li>2. PRODUCTIVIDAD</li> <li>3. APORTES AL CONJUNTO DEL EQUIPO</li> <li>4. EMPRENDIMIENTO O INICIATIVA</li> <li>5. FACILITADORES</li> </ol>	(SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO)
COMUNICACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CLARIDAD</li> <li>2. DIRECCIONALIDAD</li> <li>3. INFORMATIVA</li> <li>4. FORMATIVA</li> <li>5. PRECISIÓN</li> <li>6. OPORTUNA</li> <li>7. FRECUENTE O CON REGULARIDAD</li> </ol>	(SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO)
LIDERAZGO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. VISIÓN</li> <li>2. MISIÓN</li> <li>3. CONFIANZA</li> <li>4. APOYO</li> <li>5. RESPETO</li> <li>6. DELEGACIÓN</li> <li>7. FORMATIVO</li> <li>8. CREDIBILIDAD</li> <li>9. COMPARTIDO</li> </ol>	(SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO)
MANEJO DE CONTINGENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DIAGNÓSTICO</li> <li>2. PREVENCIÓN</li> <li>3. BÚSQUEDA DE SOLUCIÓN</li> <li>4. ADAPTABILIDAD O EMPATÍA</li> <li>5. OPORTUNIDAD</li> <li>6. MEDIADOR</li> <li>7. RESPETO</li> </ol>	(SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO)
CONDICIONES ESTRUCTURALES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. COORDINACIÓN DE INSTANCIAS TÉCNICAS</li> <li>2. COORDINACIÓN DE INSTANCIAS POLÍTICAS</li> <li>3. INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN LOCAL</li> <li>4. COMPOSICIÓN DE EQUIPOS O COMITÉS</li> <li>5. CAPACIDADES TÉCNICAS</li> </ol>	(SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO) (SI) (NO)



1. ¿Considera que hay trabajo en equipo?

OPCIONES	INDICADORES							FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
	1	2	3	4	5	6	7		
NO	9	5		11	3	3	9	40	41%
SI	5	9	14	3	11	11	5	58	59%

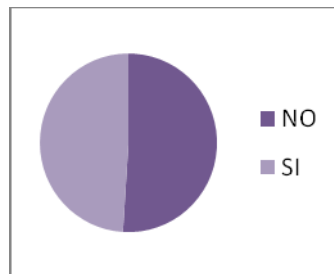


En la gráfica se puede observar que del 100% del personal docente, el 41% considera que no hay trabajo en equipo, lo cual refleja la falta de liderazgo para incitar a casi la mitad de su plantilla docente. Por otra parte el 59% percibe que si existe un trabajo de equipo.

Se puede deducir que no hay realmente una integración del equipo de trabajo pues se aprecia una polarización, debido a la falta del ejercicio de un liderazgo y el compromiso de cada uno de los integrantes.

2. ¿Siente que hay motivación por parte del director?

OPCIONES	INDICADORES					FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
	1	2	3	4	5		
NO	5	5	8	9	9	36	51%
SI	9	9	6	5	5	34	49%

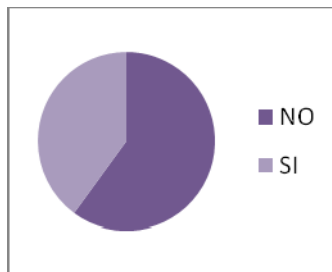


La gráfica refleja que el 51% de los docentes no percibe la motivación del director lo que dificulta dar más de ellos mismos para sacar adelante los proyectos que se tienen planteados. El 49% del personal se siente motivado lo que ayuda al mejor desempeño en su labor.

No puede haber realmente un buen ambiente de trabajo sino se estimula a la mayoría del personal que se tiene a cargo pues dificulta el apoyo de todos para cumplir con las metas.

3. ¿Considera que la comunicación entre docente-director es la conveniente?

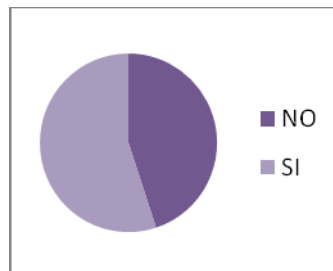
OPCIONES	INDICADORES							FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
	1	2	3	4	5	6	7		
NO	8	9	5	8	9	11	9	59	60%
SI	6	5	9	6	5	3	5	39	40%



Con respecto a la pregunta anterior la gráfica muestra que el 60%, prácticamente más de la mitad, considera que la comunicación no es precisa ni oportuna para poder realizar un buen trabajo dentro del plantel educativo, lo cual no permite hacer lo necesario en algunas situaciones y cada quien hace lo que entendió. Por otra parte el 40% admite que la comunicación es clara y con direccionalidad a cumplir los objetivos de la institución. Aunque una mínima parte del personal haya respondido que la comunicación es la óptima, la mayoría opina que no y esto degenera los propósitos que se pretenden conseguir para conseguir en tiempo y forma lo que se tiene planeado.

4. ¿Considera que el director ejecuta el liderazgo?

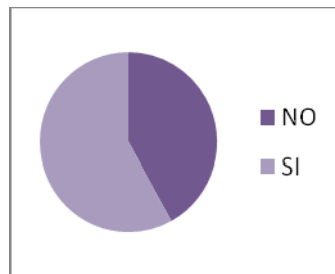
OPCIONES	INDICADORES									FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
NO	11	11	9	5	3	3	6	6	3	57	45%
SI	3	3	5	9	11	11	8	8	11	69	55%



Como se puede observar en la gráfica los docentes en un 55% asienten que el director si ejecuta liderazgo mientras que el 45% opina lo contrario, esto genera problemas pues el director no incita a toso su equipo de trabajo a apoyarlo y efectuar con éxito las metas fijadas. Aunque estadísticamente la mayoría de los docentes admiten que el director es líder, al analizar cada uno de los indicadores realmente hay una gran falta de compromiso por parte del director para liderar a su personal.

5. ¿El director tiene manejo de las contingencias?

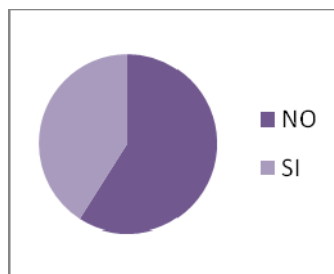
OPCIONES	INDICADORES						FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
	1	2	3	4	5	6		
NO	6	6	6	5	3	9	35	42%
SI	8	8	8	9	11	5	49	58%



En la anterior gráfica se puede apreciar que el 58% opina que el director tiene un manejo adecuado de las contingencias que se presentan. Por otra parte 42% detecta que no hay manejo de contingencias. Los datos numéricos realmente están muy reñidos, a simple vista parece ser que si hay manejo de contingencia pero en la realidad se puede asumir que al director se le dificulta hacerlo pues una buena parte de los docentes se da cuenta y esto afecta la gestión escolar.

6. ¿Se cuentan con las condiciones estructurales que den cuenta del liderazgo?

OPCIONES	INDICADORES					FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
	1	2	3	4	5		
NO	11	14	8	3	5	41	59%
SI	3		6	11	9	29	41%



Esta última gráfica muestra que el 59% se percata de la carencia de las condiciones estructurales que mejorarían la gestión escolar en el plantel mientras que el 41% admite que si se cuenta con ello.

Al elaborar el diagnóstico anterior es evidente que se cuenta con la infraestructura adecuada, los recursos materiales necesarios y lo más importante el personal capacitado para llevar a cabo una buena gestión escolar. Lo que ha hecho falta es ejecutar el liderazgo para potenciar los recursos y lograr cumplir las metas. Pues la gestión escolar enfatiza principalmente el trabajo en equipo y, en consecuencia, el aprendizaje organizacional, tendientes a la generación de procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de la institución educativa. La gestión escolar, por tanto, puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal foco la generación de aprendizajes, e involucrando a las diversas dimensiones que allí se dan cita.

Por lo tanto, la información que se obtuvo de la observación y del cuestionario aplicado a los docentes, dan paso a la elaboración del taller acerca de liderazgo y otros aspectos vinculados al tema.

### 3.4 PROPUESTA

A continuación se presenta el diseño y desarrollo del taller, aunque puede haber elementos que no aparezcan aquí, no obstante, se considera que los presentados son los pertinentes para el presente taller.

#### NOMBRE DEL TALLER:

“EL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN ESCOLAR”

#### ELABORADO POR:

La C. Andrade Navarrete Adriana egresada de la Universidad Pedagógica Nacional.

#### OBJETIVO GENERAL:

Sensibilizar principalmente al directivo de ejecutar de algún modo un mejor liderazgo, para poder potenciar los recursos con que cuenta y cumplir las metas.

#### OBJETIVO PARTICULAR:

Mostrar al personal que labora en el plantel, la importancia del liderazgo como una herramienta de apoyo para la mejora de la gestión escolar a través de información teórica y algunas actividades a realizar.

#### DATOS DEL TALLER:

Tres sesiones que estarán organizadas de la siguiente forma:

Día viernes

Horario: de 13 a 15 hrs.

Lugar: Sala de usos múltiples de la primaria “Profesor Rafael Ramírez Castañeda”

MAPA CURRICULAR:

SESIÓN	TEMÁTICA	ENFOQUE	CONTENIDO	DURACIÓN
I	Liderazgo	Teórico-Práctico	Definición Importancia Cualidades de un líder Tipos de líder Teorías: Teoría de los rasgos Teoría situacional de Hersey y Blanchard	2 horas
II	Motivación	Teórico-Práctico	Definición Evolución de la motivación Importancia Siete elementos para brindar aliento	2 horas
III	Trabajo en equipo	Teórico-Práctico	Algunas definiciones de trabajo en equipo Algunos requisitos para trabajar en equipo Ventajas Diferencias entre el trabajo en equipo y en grupo	2 horas



## **SESIÓN I: LIDERAZGO**

### **PROPÓSITO**

Que los participantes conozcan el concepto teórico del liderazgo y algunos aspectos vinculados al tema para que al final se tenga una conjetura propia de lo que es y la importancia que tiene su ejecución.

### **CONTENIDO TEMÁTICO**

- Definición de liderazgo
- Importancia del liderazgo
- Cualidades de un líder
- Tipos de líder
- Teorías:
  - Teoría de los rasgos
  - Teoría situacional de Hersey y Blanchard

### **ACTIVIDADES**

- Presentación del taller
- Presentación del instructor y los participantes
- Exposición teórica por parte del instructor
- Entre todos los participantes en una lluvia de ideas definirán el liderazgo y la importancia que tiene. (Dinámica 1)
- Cada participante de forma anónima en una hoja anotara mínimo 5 cualidades que debería tener un líder. (Dinámica 2)
- De acuerdo a su experiencia cada participante expresará de forma voluntaria que tipo de

líder o teoría considera el (la) más óptima (o). (Dinámica 3)

- De forma voluntaria se compartirá con el grupo su experiencia con algún superior que le halla dejado claro cuando hay o si carece de liderazgo. (Dinámica 3)

## RECURSOS NECESARIOS

- Juegos de copias con información para cada participante
- Computadora portátil
- USB con la presentación en power point
- Proyector de la sala de usos múltiples
- Hojas blancas
- Bolígrafos
- Bibliografía: La parte teórica de esta investigación.

## TIEMPOS ESTIMADOS

Cada una de las sesiones tiene duración de dos horas, las cuales en la primera sesión quedarán distribuidas de la siguiente manera:

13:00 Inicio

13:10 Tolerancia para ingresar

13:15 Presentación del curso y de la temática de la primera sesión

13:30 – 13:40 Exposición teórica por parte del instructor de los dos primeros apartados del contenido

13:40 – 13:55 Dinámica 1

13:55 – 14:15 Exposición teórica por parte del instructor de los siguientes dos apartados

14:15 – 14:25 Dinámica 2

14:25 – 14:45 Exposición teórica por parte del instructor del último apartado

14:45 – 15:00 Dinámica 3

(sujeto a cambios)

## **SESIÓN II: MOTIVACIÓN**

### **PROPÓSITO**

Que cada uno de los participantes conozca y entienda la concepción teórica de la motivación y algunos elementos para estimular. Y así al final sea capaz de discernir la importancia que tiene la motivación como herramienta para mejorar la gestión escolar.

### **CONTENIDO TEMÁTICO**

- Definición de motivación
- Evolución de la motivación
- Importancia de la motivación
- Siete elementos para brindar aliento

### **ACTIVIDADES**

- Exposición por parte del instructor del contenido, mediante una presentación en power point, la cuál deberá ser elaborada por ideas principales y acompañadas de imágenes o diagramas, mapas y/o cuadros conceptuales que permitan la comprensión y asimilación del tema.
- Cada uno de los participantes escribirá en una hoja cuándo y cómo es que se siente motivado y cuando no, por su superior. Si algún participante quiere compartirla ante el grupo se hará. Al final se le entregara al instructor. (Dinámica 1)
- Se formaran equipos de 3. Al interior de cada uno se acordarán al menos cuatro elementos básicos que han de estimular al equipo de trabajo, posteriormente pasara a exponer cada equipo a lo que llevo. (Dinámica 2)

## RECURSOS NECESARIOS

- Computadora portátil
- USB con la presentación en power point
- Hojas blancas
- Bolígrafos
- Marcadores
- Papel bond de distintos colores
- Bibliografía: Kouzes, James y Posner Barry, "Brindar Aliento", Ed. Garnica, México, 2005. Diccionario de la Real Academia. Rivera, Ricardo, "La motivación y su importancia en la productividad de la empresas", México, 1999. Apuntes Universidad Pedagógica Nacional: Administración del Personal Publico.

## TIEMPOS ESTIMADOS

Cada una de las sesiones tiene duración de dos horas las cuales en la segunda sesión quedaran distribuidas de la siguiente manera:

13:00 Inicio

13:10 Tolerancia para ingresar

13:15 Presentación de la temática de la segunda sesión

13:15 – 13:35 Exposición teórica por parte del instructor de los tres primeros apartados del contenido

13:35 – 13:50 Dinámica 1

13:50 – 14:15 Exposición teórica por parte del instructor del último apartado del contenido

14:15 – 15:00 Dinámica 2

(sujeto a cambios)

### **SESIÓN III: TRABAJO EN EQUIPO**

#### **PROPÓSITO**

Dar a conocer y sensibilizar, a los participantes, la necesidad e importancia del trabajo en equipo para generar un buen ambiente de trabajo y así cumplir con las metas establecidas.

Mostrar la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.

#### **CONTENIDO TEMÁTICO**

- Algunas definiciones de trabajo en equipo
- Algunos requisitos para trabajar en equipo
- Ventajas del trabajo en equipo
- Diferencias entre trabajar en equipo y en grupo

#### **ACTIVIDADES**

- Exposición por parte del instructor del contenido, mediante una presentación en power point, la cuál deberá ser elaborada por ideas principales y acompañadas de imágenes o diagramas, mapas y/o cuadros conceptuales que permitan la comprensión y asimilación del tema.
- De forma voluntaria se compartirá ante el grupo lo que se considera es “trabajo en equipo”. (Dinámica 1)
- En equipos de tres personas se realizara un decálogo de requisitos para trabajar en equipo y posteriormente se pasara a exponer por cada equipo. (Dinámica 2)

## RECURSOS NECESARIOS

- Computadora portátil
- USB con la presentación en power point
- Papel bond de diferentes colores
- Marcadores

## TIEMPOS ESTIMADOS

Cada una de las sesiones tiene duración de dos horas las cuales en la tercera sesión quedaran distribuidas de la siguiente manera:

13:00 Inicio

13:10 Tolerancia para ingresar

13:15 Presentación de la temática de la tercera sesión

13:15 – 13:20 Dinámica 1

13:20 – 14:00 Exposición por parte del instructor del contenido además interacción con los participantes pues se les proporcionara una lectura (Anécdota sobre Gansos y Equipos) que se leerá entre todos y de forma voluntaria se compartirán comentarios ante el grupo.

14:00 – 15:00 Dinámica 2

(sujeto a cambios)

## CONCLUSIONES

Este trabajo estuvo estructurado en tres etapas: la primera fue teórica, la segunda trabajo de campo y la tercera una propuesta curso-taller. Durante el enriquecedor proceso de elaboración de este trabajo, se deriva una conclusión general que es la importancia del uso del Liderazgo entre otras herramientas en la educación como una necesidad en respuesta a las nuevas exigencias de la sociedad.

Particularmente cada institución educativa de cualquier nivel sea pública o privada, vive situaciones en las que se puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir por falta de un líder apropiado. O bien, contar con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control, lo curioso es que han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

El autoritarismo característico de la administración clásica, establece cadenas jerárquicas de mando, con una marcada monopolización de la toma de decisiones; las cuales recaen en el director de la escuela, lo que impide la participación de la comunidad escolar.

Sin embargo, el sistema burocrático de la Administración Pública, ha permeado en el trabajo de los directivos, quienes se desempeñan bajo este modelo tradicional de administración. Dejando claramente la muestra de que el perfil del director es básicamente administrativo el cual deja de lado cuestiones más sociales, tales como la contribución a una buena relación con los docentes, padres de familia, alumnado y todo aquel involucrado en el quehacer educativo de la institución de la que esta a cargo para mejorar la gestión escolar día a día en aras de un buen servicio a la comunidad.

Además si se pretende motivar a los participantes de una organización, para lograr no sólo que entre todos se satisfagan los objetivos de ella, sino también que quienes participan encuentren en la acción beneficios para la consecución de sus objetivos individuales, se debe conseguir una cabal integración entre las metas del grupo humano y la meta de la organización.

Para esto es necesario que quienes posean autoridad formal tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad como para erigirse en líderes del grupo humano en general.

El buen funcionamiento de una escuela, depende en cierta medida del liderazgo del director, que es el responsable de coordinar planes y programas de estudio, motivar y orientar a su plantilla docente a un fin común. Además el directivo y su equipo de trabajo deben ser los responsables de implantar una visión como una misión única y compartida acorde con la normatividad vigente, con las expectativas del propio colectivo escolar, así como con las exigencias de la comunidad a la que se sirve.

Esencialmente se mostró en el estudio de caso la ausencia del liderazgo que potencie las capacidades así como una plena colaboración de los miembros del plantel educativo “Profesor Rafael Ramírez Castañeda” que les permita lograr los objetivos educacionales que se plantean. Esto le exige al director del plantel un mayor compromiso y responsabilidad con la institución en pro de la mejora de su gestión escolar.

Concretamente para tratar de abatir la problemática en que se encuentra la escuela primaria “Profesor Rafael Ramírez Castañeda” se propone el curso-taller “El liderazgo como herramienta para la mejora en la gestión escolar” con el fin de sensibilizar al directivo y a su plantilla docente de la necesidad que se tiene de implementar algunas herramientas para responder a los cambios constantes que se viven en este mundo globalizado.

Para finalizar, no existen buenos o malos estilos para dirigir, todos pueden dar buenos resultados siempre y cuando se utilicen en la situación adecuada.



## BIBLIOGRAFÍA

- AGUERA, Ibáñez Enrique, "Liderazgo y compromiso social", UNAM, México, 2006.
- ALVAREZ, Manuel, "El liderazgo de la calidad total", Escuela Española, España, 1998.
- AVITA, Hernández Antonio, "Vadecum, primaria mexicana. Acuerdo núm. 96", Porrúa, México, 2002.
- CALVO, Zorrilla, Tapia y Conde, "La supervisión escolar en la educación primaria en México".
- CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la teoría general de la Administración", Mc Graw Hill.
- CISCAR, Concepción, "organización escolar y acción directiva", México, 1994.
- CROSBY, Philip, "Principios absolutos del liderazgo", Prentice Hall, México, 1996.
- DAFT, Richard, "Administración", 6ª edición, Thomson, 2004.
- DIEZ, Julio, "Administración y dirección", Mc Graw Hill, España, 2002.
- DUBRIN, Andrew J., "Fundamentos de administración", Thomson, México, 2000.
- El pequeño Larousse, SPES, Barcelona, 2004.
- ELIZONDO, Aurora y Torres Mercedes, "la nueva escuela, dirección, liderazgo y gestión escolar", Paidós, México, 2001.
- FRENCH, J. R. P. y Raven B., "The bases of social power", 1960.
- GENEVIEVE, Capowski, "Anatomy of a Leader: Where Are the leaders of tomorrow"
- GIBSON, James L., Ivancevich John M. y Donnelly James, "Las organizaciones", Addison Wesley, 1994.
- GONZALÉZ Martin y Olivares Socorre, "Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano", CECOSA, México, 2004.
- GONZALÉZ, García Marcos, "Administración Escolar", Ediciones Castillo, México, 2000.
- GORROCHOTEGUI, Alfredo, "Manual de liderazgo para directores escolares", La Muralla, Madrid, 1997.
- HUERTA, Juan José, "Desarrollo de habilidades Directivas", Pearson, México, 2006.
- JEREZ, Talavera Humberto, "Los grandes hitos de la educación en México y formación de los maestros", Diana, México, 1997.

KEITH, Davis y Newstromp John, "Comportamiento humano en el trabajo", Mc Graw Hill, México, 1999.

LEMUS, Luís Arturo, "Administración, dirección y supervisión de escuelas", Kapelus, Buenos Aires, 1999.

MADRIGAL, Torres Bertha, "Liderazgo, enseñanza y aprendizaje", Mc Graw Hill, México, 2005.

McCAULEY, Cynthia, "Manual de desarrollo de liderazgo".

MUNCH, Galindo y García Martínez, "Fundamentos de administración", Trillas, México, 1999.

NELLIGAN, Mauricio, "Liderazgo autentico", Edamex, México, 1999.

OWENS, Robert, "La escuela como organización", Santillana, México, 1998.

PEREZ, Guardado Miguel Angel, "Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas", Trillas, México.

REYES, Ponce Agustín, "Administración de empresas, teoría y práctica", Limusa, México, 1984.

TORRES, Tasso Emperatriz, "Habilidades sociales: Manejo de los problemas de conducta social en el hogar y la escuela", Colegio B. F. Skinner, Lima, 1997.

#### DOCUMENTOS OFICIALES

S.E.P., "Manual de la organización de la escuela primaria".

S.E.P., "Manual del director del plantel de la escuela primaria".

S.E.P., "Manual de organización de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal".