



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY**

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**“Liderazgo Directivo en tres escuelas primarias estatales de la zona escolar 84
de Cd. Cerralvo, N. L.”**

Un estudio de caso

Que para obtener el grado de
Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta

Lic. Yolanda Guadalupe González Martínez

Asesor

Mtra. Ma. Guadalupe López Padilla

Monterrey, Nuevo León, México

Mayo, 2005

“Liderazgo directivo
en tres escuelas primarias estatales de la zona escolar 84 de Cd. Cerralvo, N. L.”
Un estudio de caso

Proyecto de Implementación

Presentado por

Yolanda Guadalupe González Martínez

Ante la Universidad Virtual del
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Como requisito parcial para optar
al título de

MAESTRA EN EDUCACIÓN CON
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

MAYO DE 2005

DEDICATORIAS

A Dios nuestro señor por haberme permitido
recorrer este camino hacia la superación profesional

A Jesús por su apoyo y comprensión.

A Dany (mi gran tesoro) por ser la fuente de inspiración en todo momento.

A mis padres por su infinito amor.

A mis hermanos y hermanas por su comprensión y apoyo.

A Rosy (amiga entrañable) por su ayuda en toda circunstancia.

.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Lic. Argelia García Méndez quien fue pieza clave en este gran reto, al Dr. Antonio Millán Arellano, a la Dra. Yolanda Heredia Escorza quienes me apoyaron y motivaron el inicio de la carrera

A todos los maestros tutores y asesores que dirigieron esta experiencia de aprendizaje con gran profesionalismo.

A la maestra Lupita López Padilla mi asesora, con especial cariño y admiración por su capacidad de dirigir este esfuerzo y por la confianza que me dio en todo momento.

Al inspector, directores y docentes que contribuyeron para llevar a efecto este estudio de caso.

“Liderazgo directivo
en tres escuelas primarias estatales de la zona escolar 84 de Cd. Cerralvo, N. L.
un estudio de caso”

Resumen

El presente trabajo surge como una inquietud por estudiar más de cerca la opinión de los docentes respecto a la influencia del liderazgo directivo en las organizaciones, por lo que se consideró que una forma de lograrlo era estableciendo contacto directo con ellos, indagando con los docentes sobre cómo observaban la práctica de gestión escolar. A partir de allí, el estudio centró su atención en la figura del director, por considerarlo como una pieza fundamental en el funcionamiento de una organización; una forma de sustentar el estudio fue considerar en el marco teórico aspectos relacionados con los tópicos de: imágenes organizacionales, función directiva, liderazgo, clima organizacional, trabajo en equipo y cultura organizacional. Se utilizó la metodología cualitativa a través del estudio de casos, valiéndose de instrumentos de observación y entrevistas a docentes y directores mediante las cuales se desarrolló un trabajo de investigación en tres escuelas primarias pertenecientes al sistemas estatal; los resultados que se obtuvieron ofrecen un panorama de cada realidad escolar, así como algunas recomendaciones para mejorar la gestión y finalmente una comparación donde se muestran características encontradas en cada centro y la relación existente con algunas imágenes organizacionales de Garet Morgan (1998), esto, como una forma de identificar apreciaciones precisas en cada organización educativa y una variedad de posibilidades de acción en beneficio de la comunidad escolar.

Índice de contenido

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas.....	ix
Introducción	xi
Capítulo 1: El proyecto	1
1.01 Definición del proyecto.....	1
1.02 Descripción de las instituciones educativas.....	3
1.03 Antecedentes.....	7
1.04 Definición del problema.....	14
1.05 Justificación	15
1.06 Objetivo general.....	17
1.07 Limitaciones	17
1.08 Beneficios esperados.....	18
Capítulo 2: Fundamentación teórica	20
2.01 Imágenes de la organización.....	20
2.02 Las organizaciones mecanicistas	21
2.03 Las organizaciones como organismos.....	25
2.04 Las organizaciones como cerebros	30
2.05 Las organizaciones como culturas	35
2.06 Función directiva	40
2.07 Liderazgo.....	43
2.08 Clima organizacional	49
2.09 Cultura organizacional	53
2.10 Equipos de trabajo.....	57
Capítulo 3: Metodología.....	62
3.01 Autorización para la investigación.....	63
3.02 La metodología cualitativa en la investigación	63

3.03 Investigación con estudio de casos	67
Fase de pilotaje.....	71
3.04 Muestra / Selección / Características	73
3.05 Instrumentos utilizados	75
3.06 Entrevista al director	76
3.07 Entrevista a los docentes	76
Fase de implementación	77
3.08 Muestra / selección / característica	78
3.09 Características del personal de la escuela “A”	80
3.10 Características del personal de la escuela “B”	84
3.11 Características del personal de la escuela “C”	88
3.12 Instrumentos utilizados	92
3.13 Resultados de entrevista escala likert de escuela “A”	95
3.14 Resultados de entrevista preguntas abiertas escuela “A”	113
3.15 Observación escuela “A”	115
3.16 Recomendaciones a director “A”	117
3.17 Resultados de entrevista escala likert de escuela “B”	121
3.18 Resultados de entrevista preguntas abiertas escuela “B”	141
3.19 Observación escuela “B”	144
3.20 Recomendaciones a director “B”	146
3.21 Resultados de entrevista escala likert de escuela “C”	158
3.22 Resultados de entrevista preguntas abiertas escuela “C”	177
3.23 Observación de la escuela “C”	179
3.24 Recomendaciones a director escuela “C”	181
Capítulo 4: Relación entre estudios de casos e imágenes de la organización	189
4.01 Escuela “A” imagen de la organización como “organización”	189
4.02 Escuela “B” imagen de la organización como “máquina”	191
4.03 Escuela “C” imagen de la organización como “cerebro”	193
Conclusiones:	195
Apéndices	199
Apéndice 1.....	199
Apéndice 2.....	203
Apéndice 3.....	206
Apéndice 4.....	209

Referencias	212
Currículum vitae	215

Índice de Tablas

Tabla 1.1. Ingredientes básicos del liderazgo	45
Tabla 1.2 Papeles y responsabilidades de los líderes.....	48
Tabla 3.1 Datos del personal directivo y docente de escuela “A”.....	74
Tabla 3.2 Muestra de población en fase de implementación.....	79
Tabla 3.3 Muestra de escuela “A” en fase de implementación.....	83
Tabla 3.4 Muestra de escuela “B” en fase de implementación.....	87
Tabla 3.5 Muestra de escuela “C” en fase de implementación.....	91
Tabla 3.6 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela en el tópico de función directiva.....	98
Tabla 3.7 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “A” en el tópico de función directiva.....	99
Tabla 3.8 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “A” en el tópico de liderazgo.....	101
Tabla 3.9 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “A” en el tópico de liderazgo.....	102
Tabla 3.10 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “A” en el tópico de clima organizacional.....	104
Tabla 3.11 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “A” en el tópico de clima organizacional.....	105
Tabla 3.12 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “A” en el tópico de equipos de trabajo.....	107
Tabla 3.13 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “A” en el tópico de equipos de trabajo.....	108
Tabla 3.14 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “A” en el tópico de cultura organizacional.....	111
Tabla 3.15 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “A” en el tópico de cultura organizacional.....	112
Tabla 3.16 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “B” en el tópico de función directiva.....	124
Tabla 3.17 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “B” en el tópico de función directiva.....	125
Tabla 3.18 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “B” en el tópico de liderazgo.....	128
Tabla 3.19 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “B” en el tópico de liderazgo	129
Tabla 3.20 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “B” en el tópico de clima organizacional.....	131
Tabla 3.21 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “B” en el tópico de clima organizacional.....	132
Tabla 3.22 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “B” en el tópico de equipos de trabajo.....	135

Tabla 3.23 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “B” en el t3pico de equipos de trabajo.....	136
Tabla 3.24 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “B” en el t3pico de cultura organizacional.....	139
Tabla 3.25 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “B” en el t3pico de cultura organizacional.....	140
Tabla 3.26 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “C” en el t3pico de funci3n directiva.....	160
Tabla 3.27 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “C” en el t3pico de funci3n directiva.....	161
Tabla 3.28 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “C” en el t3pico de liderazgo.....	164
Tabla 3.29 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “C” en el t3pico de liderazgo.....	165
Tabla 3.30 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “C” en el t3pico de clima organizacional.....	168
Tabla 3.31 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “C” en el t3pico de clima organizacional.....	169
Tabla 3.32 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “C” en el t3pico de equipos de trabajo.....	171
Tabla 3.33 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “C” en el t3pico de equipos de trabajo.....	172
Tabla 3.34 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “C” en el t3pico de cultura organizacional.....	175
Tabla 3.35 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “C” en el t3pico de cultura organizacional.....	176
Tabla 4.1 Relaci3n de la escuela “A” con met3fora de organizaci3n como Organismo.....	190
Tabla 4.2 Relaci3n de escuela “B” con met3fora de organizaci3n como m3quina..	192
Tabla 4.3 Relaci3n de la escuela “C” con met3fora de organizaci3n como cerebro.	194

Introducción General

Quienes tienen hijos y les interesa una buena educación para ellos, en cuanto están en edad escolar empiezan a indagar ¿Cuál es la mejor escuela para los menores? ¿Quién está al frente de la institución? ¿Cómo está organizada la escuela? Estas y otras preguntas relacionadas con la función directiva, le dan al director un carácter singular, que proyecta a la comunidad la influencia de su liderazgo en una organización escolar.

La experiencia de ser parte del personal docente en escuelas primarias públicas estatales por 23 años, haber tenido experiencias de trabajo con 5 directores, observar a administradores de otras dependencias educativas de la comunidad, comparar los aciertos y desaciertos en la forma de dirigir las escuelas, permite afirmar que la presencia o ausencia de liderazgo que posean los directores de los centros educativos influyen notablemente para incidir en la organización de la escuela, en el clima que se cree en ellas y la efectividad de las mismas.

Para confirmar lo anterior fue necesario emplear métodos y procedimientos que permitieron comparar el liderazgo ejercido en tres escuelas primarias con las imágenes de la organización de Gareth Morgan (1998). Se utilizó la metodología cualitativa mediante un estudio de caso, donde a través de entrevistas y observaciones se recuperó información de los actores involucrados en este escenario educativo. Hacer un análisis de la información proporcionada por directores y docentes permitió explorar y comprender la realidad de la gestión en las organizaciones al utilizar el recurso de la metáfora y el

sustento del marco teórico. La metodología cualitativa fue apropiada puesto que permitió entrar en contacto con la realidad escolar para definirla, en el sentido que se acercó a ella, se orientó y sumergió en ella dadas las características de proximidad con los sujetos con quienes se estableció contacto directo.

El objetivo principal de la investigación dirige su atención a evaluar el impacto del liderazgo del director y la influencia de este en el clima de la organización escolar en tres escuelas primarias estatales de cd. Cerralvo, N. L.

El capítulo 1 de este documento describe ampliamente el tema, problema e instituciones bajo estudio, presenta estudios anteriores con el propósito de profundizar en el campo de estudio y esbozar una idea bien estructurada de investigación; incluye el objetivo de la investigación, las razones que lo justifican así como las limitaciones encontradas y los beneficios que esperan se transformen las estructuras organizacionales.

El capítulo 2 lo conforma el marco teórico que aborda estudios previos sobre el tema de estudio, amplía el panorama desde diversos puntos de vista y provee un marco de referencia que enriquece el trabajo conformado por los tópicos: imágenes de la organización, función directiva, liderazgo, clima organizacional, trabajo en equipo y cultura organizacional.

El capítulo 3 detalla el proceso seguido desde el inicio de la investigación, la metodología empleada, los criterios de muestra, selección de las escuelas, técnicas elegidas en la recolección de datos, instrumentos y la descripción de las fases de pilotaje e implementación de la investigación.

También incluye una descripción que señala las características del personal directivo y docente de las tres escuelas, los resultados encontrados y una serie de recomendaciones a los directores.

El capítulo 4 presenta un comparativo de cada centro escolar con una metáfora de las imágenes de la organización de Gareth Morgan (1998) de acuerdo al estilo de liderazgo directivo ejercido en cada organización.

Capítulo 1

El Proyecto

1.01 Definición del Proyecto

Cada escuela como unidad social responde a demandas políticas, normativas, sindicales e institucionales y se constituye como un lugar que acoge a un grupo de personas que tienen en común pertenecer a un sector educativo, con la diferencia de que el rol que éstas desempeñen, depende de la posición que ocupen en la escala jerárquica del sistema.

Dentro de este patrón cada centro escolar de una localidad va formando una imagen que se construye día a día, con su gente, sus acciones repetidas y rutinarias, sus tiempos establecidos, sus reglamentos, sus logros, historias, personajes y sin darse cuenta van creando una cultura organizacional distintiva de otras organizaciones.

Algo muy complejo en las instituciones lo representa el hecho de que una persona en el rol de director representa y dirige al personal a su cargo, pero paradójicamente lo representa institucionalmente y los dirige en el plano normativo, porque en la realidad cuando expresan ideas o toman acuerdos y decisiones deberían ser de tipo colectivo, abusan del poder que su autoridad les confiere y adoptan una “representatividad” auténticamente personal, y en cuanto a la dirección se limitan absolutamente a “dirigir” o

hacer llegar avisos, indicaciones, disposiciones, pero muy alejado de conducir la labor pedagógica o guiar a los maestros noveles en su quehacer educativo.

Es por eso que la efectividad de un centro depende del estilo de dirección que se desarrolle, de las competencias profesionales que posean los administradores, de las características típicas de cada director, todo ello, provee un clima que bien puede ser de alta productividad en unos casos y en otros conduce a resultados infortunados, razón por la cual se considera el liderazgo directivo un elemento central en las organizaciones educativas y a éstas como la proyección de determinadas imágenes organizacionales.

Las escuelas públicas de nuestra comunidad necesitan tener al frente de ellas a líderes efectivos, más que gestores de tareas meramente administrativas o burocráticas, que transformen el funcionamiento de la organización, pues los nuevos esquemas institucionales demandan una nueva función de liderazgo, profesionales con capacidad organizativa, que estimulen a los docentes y generen acciones inclusivas para trabajar en equipo, que se interesen por conocer las percepciones que comparten los miembros del centro sobre el trabajo, el ambiente laboral y la cultura que se vive en cada una de ellas.

Producto de estas necesidades y en la búsqueda por comprender las organizaciones a la luz de teorías existentes, surge el presente proyecto **“Liderazgo directivo en tres escuelas primarias estatales de la zona escolar 84 de cd. Cerralvo, N. L.”** un estudio de caso.

1.02 Descripción de las instituciones educativas

Cd. Cerralvo, municipio donde se desarrolla el presente estudio, de acuerdo con Velázquez (1993) se encuentra ubicado al noreste del estado de Nuevo León, en la región fisiográfica denominada Llanura Costera del Golfo, y en la zona económicas noreste, ganadera-agrícola que está formada además por los municipios de Agualeguas, Gral. Treviño, Melchor Ocampo y Parás. (p. 25).

El mismo autor cita que “limita al norte con el municipio de Agualeguas, al sur con los municipios de Dr. González y Los Ramones, al este con los municipios de General Treviño, Melchor Ocampo y Los Herreras, al oeste con el municipio de Higueras”. (p.25) De acuerdo con el último Censo de Población y Vivienda del INEGI el municipio cuenta con una población de 9343 habitantes de los cuales “el 75% de la población económicamente activa emigra hacia los Estados Unidos de América” Velázquez (1993, p.33) a trabajar en labores agrícolas, de construcción, industria, entre otras y el modus vivendus del resto de la población es en la agricultura, ganadería, obreros en las diferentes industrias de la comunidad, empleados en tiendas, domésticos, profesionistas como médicos, maestros, licenciados, técnicos, mecánicos, taqueros, albañiles, comerciantes, carpinteros, etc.

Una característica de la población es que tiene un alto índice de alfabetización, sin embargo un bajo porcentaje tiene estudios profesionales, la mayor parte de la población cuenta con educación primaria o secundaria, pocos con bachillerato o técnicos.

La dimensión del escenario incluye un conjunto de actores y circunstancias en las que se sitúa el proyecto, las cuales en este caso, involucran en su campo de estudio a tres directores y 15 maestros de tres escuelas primarias estatales del sector público, pertenecientes a la zona 84 que estarán bajo observación y análisis en un tiempo aproximado de agosto de 2004 a marzo de 2005.

En seguida se enuncian los datos demográficos de las escuelas, pero para asegurar la confidencialidad de la información proporcionada por los miembros consultados y de los centros escolares se asignará un signo convencional del alfabeto para referirse a ellas: serán las escuelas “A”, “B” y “C”.

A continuación se describirá cada una de las escuelas:

Escuela “A”

La escuela primaria “A” está ubicada en la zona centro de Cerralvo, N. L. entre las calles Juárez y Rayón S / N con clave de centro de trabajo 19EPRO563A en turno vespertino, pertenece al sistema estatal, a la zona escolar 84 y a la Región seis.

Dicha institución se fundó en 1942, y prestó sus servicios por cuantiosos años a muchas generaciones hasta que debido al crecimiento de la población estudiantil, fue necesario hacer uso del edificio compartiendo algunas instalaciones y ofreciendo dos turnos matutino y vespertino, quedándose oficialmente la escuela “A” con el vespertino.

Actualmente el personal está constituido por el director, seis maestros que conforman el personal docente, una secretaria y una intendente. La población estudiantil que se atiende es de 138 alumnos de los cuales 77 son varones y 61 mujeres, la Asociación de Padres de familia está conformada por 112 padres de familia y la institución atiende los seis grados escolares, es de organización completa..

Escuela “ B”

La Esc.”B” se fundó hacia el año de 1967, se ubica al norte de la población entre las calles Lerdo de Tejada y Parás S / N; su clave de Centro de Trabajo es 19EPRO528V ofrece los servicios en turno matutino, pertenece al sistema estatal, a la zona 84 y a la Región seis.

El personal que conforma este plantel educativo corresponde a un director, una sub-directora, 12 maestros, una secretaria y un intendente, tiene un total de 321 alumnos, de los cuales 178 son varones y 143 mujeres; la escuela es de organización completa, es decir atiende los seis grados escolares; además los alumnos que lo requieren reciben el apoyo una maestra de educación especial que asiste a la escuela a proporcionar el servicio.

Escuela “C”

La escuela primaria “C” se fundó en 1976 y comparte el edificio con la escuela “A” sólo que esta en el turno matutino, se ubica entre las calles Juárez y Rayón S / N con Clave de Centro de Trabajo 19 EPRO103Q, pertenece al sistema estatal y es de organización completa.

El personal que integra la institución es de un director, una sub-directora, doce maestros, dos secretarías y un intendente; atienden a una población estudiantil de 311 alumnos de los cuales 158 son varones y 153 mujeres; la Asociación de padres está conformada por 250 padres de familia y la escuela es de organización completa, es decir, atiende los seis grados escolares.

1.03 Antecedentes

El tema de dirección escolar y su investigación tiene ya un amplio tiempo de existencia, esto se debe a la importancia que está adquiriendo la dirección como factor de calidad en la educación en todos los niveles y lugares. Es innegable el valor que representa dar significado a los cambios que se deseen realizar en el ámbito educativo, de igual forma, se concede importancia de aceptarlo o rechazarlo sólo después de analizarlo con sentido crítico, ya que mientras no se identifique un propósito y la posibilidad real de implementar un cambio o se demuestre que intentarlo vale la pena porque ya ha dado resultados positivos, no será posible efectuarlo.

Cuban (1988, citado por Fullan y Stiegelbauer, 1997, p 34) plantea la pregunta “¿Cómo puede ser que se hayan realizado tantas reformas escolares durante el último siglo y, sin embargo, la escolaridad parece seguir siendo la misma que siempre ha sido?”o quizás se puede agregar, más deteriorada que décadas atrás, aun cuando la tecnología se encuentre presente.

Saranson, (1990, citada por Fullan y Stiegelbauer,1997) ofrece en su clasificación de las innovaciones en cambios de primer orden y segundo orden, revelaciones adicionales acerca de la razón por la que algunos cambios han tenido más éxito que otros.

Señala que los cambios de primer orden “son aquellos que mejoran la eficiencia y la efectividad de lo que se hace actualmente, “sin alterar las características básicas de la organización, ni modificar sustancialmente la forma en que los niños y adultos desempeñan sus funciones” (p. 342). Los cambios de segundo orden buscan alterar las formas fundamentales en las cuales se configuran las organizaciones, incluyendo nuevos objetivos, estructuras y papeles (por ejemplo, cultura de trabajo en colaboración”.(p. p. 34, 35).

Pese a que desde el principio de siglo los cambios han sido de primer orden manteniendo el sistema intacto y lo de segundo han fracasado, el desafío desde la década de los 90 consistirá en enfrentar más cambios de segundo orden, cambios que afecten la cultura y la estructura de las escuela con la reestructuración de los papeles y la reorganización de responsabilidades.

Propiciar el cambio educativo en todo el sistema es difícil, habría que modificar en directores y maestros esquemas mentales, pensamientos, cultura organizacional, etc, esa posibilidad sería dudosa, pero iniciarlo partiendo de conocer lo que los maestros y directores piensan y hacen, es factible.

Si en la escuela se va a realizar un cambio, “todos están implicados y deben enfrentarlo de acuerdo a su propio rol”, expresan Fullan y Stiegelbauer (1997, p. 128) considerando

que en este proceso el director constituye la fuente más poderosa para ayudar u obstaculizar el cambio.

Se reconoce que la condición docente continúa siendo requisito previo al acceso a la dirección y que, además de tener una amplia experiencia docente o en cargos directivos o de coordinación didáctica, es necesario que el candidato posea formación en estrategias de dirección y de recursos humanos, y que esta sea continua.

Siguiendo la metodología de la observación durante todo el curso escolar de varios directores algunos estudiosos, citados por Fullan y Stiegelbauer (1997, p. 130, 131) han encontrado los siguientes resultados respecto a la situación de los directores en cuanto al desempeño de sus funciones.

- Se descubrió que prácticamente el director ocupaba todo su tiempo en encuentros personales de uno a uno, juntas y llamadas telefónicas. (Wolcott, 1973)
- Que los días laborales eran discontinuos, caracterizados simultáneamente por brevedad, variedad y fragmentación. (Martín y Willower, 1981 y Peterson, 1981).
- Los directores demostraban una tendencia a atender la situación más inmediata y presionante. Invertían poco tiempo en una planeación reflexionada.(Martin y Willower, 1981).
- La mayoría de los directores se dedica a asuntos administrativos y a mantener el orden. (Saranson, 1982).

- Describen la sobrecarga que sienten los directores; la sobrecarga administrativa supera a las funciones de liderazgo.(Edu-con, 1984)

En el contexto de la educación básica abundan las escuelas que no demuestran avances significativos debido al tipo de liderazgo que tradicionalmente se viene ejerciendo en la forma de dirección y de organización; el tópico de liderazgo es uno de los más populares, como resultado de una colección de artículos de cada gurú empresarial sobre este tema y empleando la metodología de seleccionar los mejores de cada uno, en la opinión de Boyett y Boyett (1999), el marco teórico amplía información sobre los ingredientes básicos del liderazgo.

Según este mismo autor, otro aspecto a considerar en este mismo tema, es lo que hacen los líderes, comparado con lo que hacen los directores, información extraída de los trabajos de los gurús, quienes “subrayan por lo menos tres cambios fundamentales en los deberes y responsabilidades de los líderes que consisten en convertirse de: estratega a visionario, de comandante a narrador de historias, de arquitecto de sistemas a agente de cambio y servidor”.(Boyett y Boyett, p. 20).

El mismo autor cita: “entre los hallazgos relevantes se encuentra que el liderazgo ocurre como consecuencia de una serie de acontecimientos independientes” de igual forma expresa que “aprender a liderar es un proceso lento y continuado que se remonta a

la infancia y que acudir a seminarios, cursillos y asesoría sólo pueden únicamente pulir las cualidades para el liderazgo que una persona ya posea” . (pp.51, 52).

El término de clima organizacional es también de gran importancia para las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización. Rodríguez (1999) expresa que este tema surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos, de intervención en las organizaciones, como lo desea el Desarrollo Organizacional.

Es así que al considerar que el ambiente afecta la estructura de las organizaciones el autor encuentra algunas variables y características que conforman el clima de una organización, mientras que Likert, citado por Rodríguez (1999, p. 162) llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

Estos son:

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza.

Sistema II: Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

Para concluir este apartado se menciona que el concepto de cultura organizacional es igualmente importante que los anteriores ya que determina diferencias fundamentales en el modo de ser de las organizaciones y entre los puntos básicos de la cultura que Minzberg (1997) menciona, como producto de sus estudios sobre este tema se encuentran: los ritos y las ceremonias, las historias, los símbolos y el lenguaje que caracterizan a muchas organizaciones. Además cultura, ideología, estrategia y eficacia son términos relacionados con la cultura y en particular con la japonesa, donde el mismo autor, ofrece técnicas administrativas y fuerzas que derivan del sistema japonés.

Shein (citado por Rodríguez, 1999, p.135) cita el concepto de cultura de la siguiente manera:

“ La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización”

Por lo tanto, siempre se debe considerar la historia de una organización y desprender de ella los fundamentos que caracterizan el modo de ser de dicho centro, puesto que en cada institución escolar hay grupos de maestros que comparten un espacio cercano cada día, que se saludan momentáneamente, que entre ellos puede existir compañerismo o antagonismos, un lugar donde se mezclan personalidades, capacidades, edades, ideologías, creencias diferentes y entre ellos pueden apreciar las virtudes que cada cual tiene, pero no siempre se obtiene provecho de los grupos de personas, ni los directores aprovechan las ventajas que estos pudieran ofrecer si conformaran equipos de trabajo.

Producto de investigaciones de un gran número de personas involucradas sobre el tema de los equipos, Katzenbach (1999) expresa en su libro “La sabiduría de los equipos” que los equipos de trabajo no se producen por arte de magia, ni la química entre las personas influye tanto como se cree, ni las relaciones interpersonales, ni el compañerismo, ni la comunicación o los buenos sentimientos, sino que la palabra clave es centrar la atención en el desempeño.

Katsenbach (1999) menciona que el equipo debe ser de número pequeño pues es más probable que diez personas resuelvan con éxito sus diferencias individuales, funcionales y jerárquicas hacia un plan común y sean conjuntamente responsables de los resultados; que encuentren espacio geográfico y tiempo para reunirse. También los equipos tienen que desarrollar la mezcla correcta de habilidades, es decir complementarse para hacer el trabajo de equipo, si los directores aprovecharan esta forma de organización serían

organizaciones de alto rendimiento. Algunos requisitos de habilidades de equipos mencionados por este autor, son: conocimientos técnicos o funcionales, habilidades en la solución de problemas y toma de decisiones y habilidades interpersonales; otro aspecto que encuentra un verdadero equipo es el compromiso con un propósito común y metas de desempeño con una propuesta común y responsabilidad mutua. (Katzenbach, 1999, pp. 41-54)

1.04 Definición del problema

Los centros escolares vistos como pequeñas unidades autónomas, complejas y únicas crean culturas propias y funcionan bajo condiciones diferentes entre sí, dependiendo éstas en gran medida del perfil del directivo y la orientación que este le da a la organización escolar.

Llegar a ser director de una escuela confirma en un nombramiento el derecho a acceder a ese puesto, pero no determina que la persona que adopta la posición posea la preparación, habilidades y características necesarias para ejercer un liderazgo directivo.

El hecho de que los directores no consideren en su ejercicio aspectos relacionados con la cultura organizacional, ni que le den la importancia que requiere superar el estado de aislamiento en el que trabajan los docentes, eludir el trabajo colaborativo, observar que en algunos casos la función directiva se ejecuta en forma vertical, autoritaria y que se

rigen por modelos tradicionales y burocráticos propicia que esta investigación centre su atención en la figura del director y se titule: **“Liderazgo directivo en tres escuelas primarias estatales de la zona 84 de cd. Cerralvo, N L.”** presentado como un estudio de caso.

Para profundizar sobre la naturaleza de esta problemática se solicitó establecer contacto con directores y docentes para esbozar un perfil de los mismos y de las organizaciones a través de entrevistas y observaciones realizadas.

1.05 Justificación

El propósito por el que se efectuó esta investigación, parte del hecho de que en la práctica docente se suscitan múltiples situaciones relacionadas con la función directiva que afectan los logros institucionales. El interés por identificar aquellos obstáculos visibles (modos de actuar y de comprender) así como los ocultos (maneras de pensar y de sentir) en los actores de una organización escolar fue el móvil que guió este proyecto en la modalidad de estudio de caso, cuyo foco central es el director.

Esta investigación se apoya en la conciencia de que la gestión escolar se relaciona con un conjunto de variables que acompañan la persona del director como ser humano como son: la personalidad, el carácter, la preparación profesional, el estado psicológico, físico,

la forma como se comportan los directores de acuerdo a sus respectivos sistemas de creencias de sí mismos y de los demás, etc.

Por otra parte el estudio ofrece la posibilidad de evaluar el liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional al explorar los ambientes de tres escuelas e identifica algunas características, para posteriormente compararlos con imágenes organizacionales o metáforas que permiten ver y comprender las organizaciones en un modo distinto aunque parcial.

Porque hace falta conocer a los directores no solo en su función como administradores sino en su contexto de trabajo, en sus relaciones interpersonales con los docentes, para reflexionar y hacer una amplia descripción sobre las diferencias en las formas de dirigir y las repercusiones que su particular forma de hacerlo favorecen, provocan o limitan la mejora educativa en las organizaciones a su cargo.

Considerando lo anterior Rodríguez (2001, pp. 74,75) señala:

La dirección se explicita en la capacidad de organización, estimulación a la participación, coordinación y gestión, básicamente, pero en todas estas subfunciones la más determinante es la clarividencia y el acierto en la toma de decisiones, saber actuar con estimación global de los riesgos, repercusiones e incidencia en la mejora integral de la escuela.

El proyecto se realizó en tres escuelas primarias estatales de Cerralvo, N .L. con la finalidad de evaluar el impacto del liderazgo del director y la influencia de este en el clima de la organización escolar.

1.06 Objetivo general

El objetivo fundamental al realizar este estudio dirige su atención a **evaluar el impacto del liderazgo del director y la influencia de este en el clima de la organización escolar**, considerando que en el contexto escolar interactúan diversos actores, pero corresponde en primera instancia al director, orientar al conjunto de la institución.

1.07 Limitaciones

Desarrollar el presente estudio cuyo enfoque está centrado en la figura del director, conlleva una serie de aspectos que bien pueden considerarse como limitantes para abordar un tema tan delicado como lo es el liderazgo directivo. La primera limitante radicó en solicitar y encontrar un espacio de tiempo para comunicar al inspector la intención de efectuar un trabajo de investigación en algunas escuelas de la zona escolar a su cargo;

después de ello concretar una cita con las autoridades directivas para pedir su anuencia para establecer contacto inicial con los maestros y pedirles su colaboración.

Conociendo la presión que algunos directores ejercen sobre los maestros de la zona escolar respecto al cumplimiento cabal de los contenidos programáticos y el compromiso cercano de cumplir con la responsabilidad de participar en el tradicional desfile del 20 de noviembre del 2004, que se realiza en la comunidad, fue otra limitante que se presentó, en el sentido de que había que explicar en el menor tiempo posible el sentido de la investigación a la vez que aprovechar para solicitar su participación, de igual forma ocurrió al llevar y recoger los instrumentos de evaluación que se utilizaron.

Cuando se pidió a los maestros responder una de las entrevistas que contenía preguntas abiertas relacionadas con la persona del director, muchos preguntaron abiertamente si sus respuestas serían notificadas a su superior, se notó un franco temor a represalias y aunque se les explicó que sus respuestas serían confidenciales, el miedo manifestado fue otra limitante

1.08 Beneficios esperados

Consientes de que la tarea de la escuela pública está centrada en desarrollar en el alumno destrezas y conocimientos académicos y educarlos en el desarrollo de habilidades individuales y sociales que lo conduzcan a integrarse en la sociedad, y que en ese proceso

intervienen los maestros y alumnos, no puede negarse que un factor de calidad de la educación lo representa la dirección escolar.

En el proyecto se utilizó la técnica cualitativa para analizar y evaluar el impacto del liderazgo directivo en el clima organizacional, con el propósito de ofrecer una estructura organizativa desde otra perspectiva que incluya elementos basados en: la función directiva, el liderazgo, el clima organizacional, el trabajo en equipo, la cultura y el clima organizacional y las imágenes de la organización de Gareth Morgan (1998)

Se aspira a modificar y cambiar la actitud, la conducta, la manera de conducirse de quienes tienen a su cargo dirigir un centro escolar, vale la pena mencionar lo que Rodríguez (2001, p. 25) señala:

“Es el convencimiento de la existencia de otros modos de comportamiento, de otras formas de relación, de otros medios de tratamiento, de otras maneras de organización, lo que llevará a los líderes, cómodamente aposentados en sus rutinas, a abordar las necesarias y suficientes innovaciones que les conduzcan a la práctica de nuevos estilos de liderazgo”.

Capítulo 2

Fundamentación Teórica

2.01 Imágenes de la organización

Desarrollar la habilidad para observar las diferencias que coexisten en una organización, los modos de pensar de los protagonistas, el lenguaje que emplean, las acciones que realizan, la cultura que comparten y el estilo de dirección que en cada ambiente se sostenga contribuyen a utilizar diferentes metáforas para comprender el complejo y paradójico carácter de la vida organizacional.

Puesto que la investigación gira en torno a tres organizaciones escolares se considerarán como parte del marco teórico diferentes tipos de organizaciones que proporcionan un marco de referencia que conducen a entender las organizaciones desde un punto de vista que viene a fortalecer la teoría de la moderna dirección.

Considerando las situaciones organizacionales que prevalecen en la investigación se presentan a continuación la metáfora mecanicista, las organizaciones como organismos, las organizaciones como cerebros y por último las organizaciones como culturas.

2.02 Las organizaciones mecanicistas

Aun cuando se tenga conciencia de que el producto que se espera obtener de la educación recibida en una escuela no es un producto material, sino que involucra la responsabilidad de generar aprendizajes, dependiendo estos del rol que se desempeñe en la esfera educativa, el peso de esta responsabilidad empuja a que cada vez sea más frecuente emplear la máquina como una metáfora de nosotros mismos y de nuestra sociedad, siguiendo los principios mecanicistas.

De acuerdo con Morgan (1998, p. 10) esto es mucho más evidente en la organización moderna. Por ejemplo en muchas instituciones “la vida organizada se vuelve tan rutinaria como la precisión exigida a un reloj. Se espera de la gente que llegue al trabajo a una hora determinada, cumpla un conjunto predeterminado de funciones, descansando a las horas señaladas, después resuma las tareas realizadas y su trabajo acabó”, se espera que los empleados se comporten como si fueran piezas de la máquina, que trabajen como máquinas de una forma rutinaria, eficiente, exacta y precisa.

Es conocido que bajo ciertas circunstancias el modo mecanicista de las organizaciones puede ser efectivo y que tradicionalmente la tarea educativa se rige bajo una escala jerárquica y burocrática donde cada pieza realiza funciones diferentes. Morgan (1998) menciona que Adam Smith fue el que ideó la división de las funciones, y que el sociólogo Max Weber fue quien “observó el paralelismo evidente entre la mecanización de la

industria y la proliferación de las formas burocráticas de la organización” . (p.14). Este último definió la burocracia:

como una forma de organización que realiza precisión, la velocidad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la creación de la división prefijada de las tareas de la supervisión jerárquica y detallada de reglas y regulaciones.

Como sociólogo Max Weber, citado por Morgan (1998) abordó los efectos que la burocracia tendría en la sociedad humana y vio que esta tenía el potencial suficiente para rutinizar y mecanizar casi todos los aspectos de la vida humana erosionando el espíritu y la capacidad de acción espontánea.

El tema básico del pensamiento de los fundadores de la teoría clásica de la organización el francés Henry Fayol, el americano F. W. Mooney y el inglés Lyndall Urwick , citados por Morgan (1998) radica en la idea de que la gestión es un proceso de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar y colectivamente sentaron las bases de muchas técnicas de organización modernas, un modelo de trabajo definido precisamente y organizado de una forma jerárquica, pues en efecto diseñaron la organización como si hubieran planeado una máquina.

Dicho de otra forma las características de la organización estructurada es trabajar tan exactamente como sea posible, a través de patrones de autoridad, es decir, en términos de responsabilidad, de los trabajos y el derecho a dar órdenes y exigir una exacta obediencia,

sin embargo, aunque los teóricos clásicos prestan poca atención a los aspectos humanos de la organización hay que reconocer que se está tratando de gente, no de ruedas dentadas.

Igualmente, Morgan (1998, pp. 19, 20) cita al ingeniero americano Frederick Taylor, quien estableció los principios de la dirección científica que pueden resumirse como siguen:

1. Delegar toda responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo.
2. Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo.
3. Seleccionar la mejor persona para realizar el trabajo analizado.
4. Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente.
5. Controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y se han conseguido los resultados esperados.

Es gracias a la influencia de ideas preconcebidas como las formas del taylorismo que muchos seres humanos aprenden a desarrollar tipos especiales de pensamiento y de acción y actúan bajo la misma clase de mecanicismo y se tratan a sí mismos como si fueran máquinas.

Pero esas ideas de organización de acuerdo con Morgan (1998, pp. 23, 24) tienen ventajas y limitaciones entre las que se pueden enunciar las siguientes:

Ventajas para la formulación mecanicista de una organización:

- a) Cuando hay una tarea lineal para realizar.
- b) Cuando hay un entorno que asegure que el producto realizado será el esperado.
- c) Cuando se desea producir exactamente el mismo producto una y otra vez.
- d) Cuando la precisión es una premisa.
- e) Cuando la parte humana de la “máquina” sea obediente y se comporten como se le ha sido asignado.

Aun cuando se mencionan los éxitos por seguir la fórmula mecanicista también tiene severas limitaciones, encontrándose, entre otras:

- a) Pueden crear formas organizacionales que tengan dificultades para adaptarse al cambio de circunstancias.
- b) Pueden dar lugar a una burocracia sin límites.
- c) Pueden tener consecuencias no previstas y no deseables.
- d) Puede traer efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente en aquellos de los niveles más bajos de la escala jerárquica.

Es muy notorio el comportamiento de quienes permanecen en este tipo de organizaciones porque tal como lo señala Morgan, 1998, p. 26) estos adoptan actitudes negligentes como “ No es mi trabajo ocuparme de eso”, también se ve la apatía que domina la vida laboral de esas personas, producto de que las organizaciones mecanicistas

desprecian la iniciativa, animando al trabajador a que obedezca las órdenes y se mantenga en su lugar, pues si cuestiona la utilidad de las prácticas convencionales se le considera como “alborotador”.

Es preciso concluir señalando que la metáfora de la máquina tiene un atractivo especial entre los grupos e individuos que desean ejercer un estrecho control sobre las personas y sus actividades.

2.03 Las organizaciones como organismos

Continuando con las metáforas ahora se tomarán en cuenta las características de las organizaciones como si estas fueran organismos vivos que se desenvuelven en un medio ambiente y que dependen de él para poder sobrevivir. Tal como se ven hospitales, dependencias gubernamentales, tiendas, bancos, talleres etc., aparentemente bien adaptadas a un ambiente, algunas de las nombradas organizaciones se encuentran mejor adaptadas que otras.

Esta teoría según Morgan, (1998), se encamina hacia la biología como fuente de ideas para pensar sobre la organización y exponiendo las nuevas ideas de los teóricos para entender como funcionan las organizaciones y los factores que influyen en su buen estado.

De acuerdo con Morgan (1998) la teoría de la organización comienza su excursión por la biología, desarrollando la idea de que los empleados son personas con complejas necesidades que deben satisfacerse, se pueden mencionar los estudios Hawthorne, Plant de Chicago de la Western Electric Company, dirigidos por Elton Mayo que estuvieron centrados en la relación existente entre las condiciones de trabajo y la incidencia de la fatiga y el aburrimiento entre los trabajadores, por lo que enfocó la investigación a aspectos de la situación laboral como las actitudes y preocupaciones de los trabajadores y los factores del entorno social fuera del trabajo.

Los estudios son ahora famosos por:

- Identificar la importancia de las necesidades sociales en el mundo del trabajo y el modo en que los grupos laborales pueden satisfacer esas necesidades restringiendo la producción y del tratamiento de las necesidades imprevistas.
- Por la identificación documentada de que una organización informal basada en la camaradería de los grupos podía existir a lo largo de la organización. (p.31)

Gracias a los estudios Hawthorne surgió una nueva teoría creada en la idea de que los grupos y los individuos, así como los organismos biológicos, trabajan más eficazmente cuando sus necesidades están satisfechas, por lo que la teoría de Maslow sugería un repertorio completo de medios por los que los trabajadores podrían motivarse a todos los niveles. (Morgan, 1998).

Las necesidades que las organizaciones deberían satisfacer de acuerdo con la jerarquía de Maslow (citado por Morgan, 1998) y que muchos directivos emplearon como un medio de incrementar la producción y la satisfacción laboral, aumentando la calidad del trabajo, reduciendo el absentismo, dándole atención al aspecto humano y técnico de la organización fueron: fisiológicos, de seguridad, social, ego y auto-realización.

Los trabajos del biólogo Ludwing von Bertalanffy (citados por Morgan ,1998) inspiran los sistemas de aproximación que se estructuran en el principio de que la organización, como organismo, están “abiertos” a un entorno y deben conseguir una relación apropiada con éste para sobrevivir. Los sistemas “abiertos” se centran en una serie de puntos clave:

1. Hacer hincapié en el entorno en el cual la organización existe.
2. Definir una organización en términos de subsistemas interrelacionados.
3. Intentar establecer sistemas e identificar y eliminar disfunciones potenciales.

Estas ideas encuadran en la perspectiva conocida como “teoría de la dependencia” que establece que “ las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno”. (Morgan, 1998, pp. 34, 35).

Esta teoría señala que las organizaciones como organismos pueden concebirse como un conjunto de conjuntos interactivos y que no hay un único modo óptimo de organización,

que se requiere un estado de dirección y organización flexible cuando los cambios en el entorno están a la orden del día.

Cuando se señala la variedad de las especies comparándola con la diversidad de organizaciones existentes Minzberg, Miller y Friesen (citados por Morgan, 1998) demuestran que la organización efectiva depende de desarrollar un conjunto de relaciones enlazadas entre el diseño estructural, la antigüedad, el tamaño, la tecnología de la firma y las condiciones de la industria en la cual se está trabajando.

Otra forma de ver las organizaciones se relaciona con la teoría de la evolución de Darwin, argumentando de la siguiente manera: “ las organizaciones, como los organismos de la naturaleza, dependen para sobrevivir de su habilidad para adquirir un adecuado conjunto de recursos necesarios para sustentar su existencia; en este esfuerzo mantienen una competición con otras organizaciones, y como generalmente los recursos son escasos sólo el más hábil sobrevive”. “El entorno es por tanto el factor crítico que determina qué organizaciones tienen éxito y cuáles fracasan” Morgan (1998, p. 54).

Este apartado concluye con la idea de la ecología organizacional que ve a las organizaciones, así como a los organismos, no como entidades discretas, ni aisladas , ni autosuficientes, sino como unidades que existen como elementos de un complejo ecosistema .capaces de influir en la naturaleza de su entorno, de jugar un rol activo de su futuro en colaboración con otras organizaciones.

Después de haber revisado algunas ideas centrales de las teorías modernas en un paralelismo de organismos y organizaciones en términos de funciones orgánicas, de relaciones con el entorno, entre las especies, y con la ecología se señalarán algunas de las más importantes ventajas y limitaciones que ofrece Morgan (1998).

Ventajas:

1. El énfasis dado al entendimiento de las relaciones entre la organización y su entorno o ambiente.
2. La dirección de organizaciones puede aumentarse generalmente a través de una sistemática atención a las necesidades que deben ser satisfechas para que la organización sobreviva.
3. Poder identificar las distintas especies de organización.
4. Recalcar la virtud de la forma orgánica de la organización en los procesos innovadores.
5. Contribuir a la teoría y práctica del desarrollo organizacional a través de la formulación de la dependencia.
6. Su importante contribución a través del foco “ecológico” y las relaciones interorganizacionales.

Limitaciones:

1. Aprender a ver a las organizaciones y sus entornos de un modo demasiado concreto.
2. otra limitación descansa en la presunción de “unidad funcional”, muchas organizaciones no están unificadas funcionalmente.
3. El peligro de que la metáfora se convierta en una ideología.

2.04 Las organizaciones como cerebros

Conociendo la singularidad que caracteriza a cada escuela por la interacción que se da entre los personajes que le dan a un espacio físico el carácter de organización y entendiendo que la relación y comunicación que se establece entre ellos es mediante los mecanismos de mando y control correspondientes a un dirigente escolar, se enfocará esta metáfora con la idea de que el cerebro ofrece un ejemplo de organización equivalente al proceso de dirección, estrategia y control del cerebro y el sistema nervioso de un organismo.

Morgan (1998, p. 67) cita al respecto: “muchas de las imágenes enfocan la idea de que el cerebro es un sistema de información procesable. El cerebro ha sido concebido como un sistema de control similar a un complejo ordenador; como una central telefónica a través de impulsos eléctricos”. También se establece una comparación que manifiesta

que el cerebro, al igual que las organizaciones no se puede comparar con ninguna otra cosa..

Un acercamiento a la comprensión organizacional conocido como “formulación de la toma de decisiones” de Herbert Simon y otros, (citados por Morgan, 1998) argumenta que las organizaciones nunca pueden ser completamente racionales porque los componentes tienen limitadas capacidades de procesos de la información, asimismo exploraron el paralelismo entre las decisiones tomadas por el hombre y las hechas por las organizaciones

arguyendo que las personas: a) actúan en base a una información incompleta tanto en acciones como en consecuencias; b) sólo es posible explorar un número limitado de alternativas relacionadas con la decisión a tomar; c) son incapaces de aportar valores exactos a los resultados. (p. 69)

Bajo el punto de vista de Simon, (citado por Morgan, 1998) estos límites de la racionalidad humana están institucionalizados en la estructura y modos de funcionamiento de nuestras organizaciones, “su teoría de toma de decisiones nos conduce a entender las organizaciones como formas de cerebros institucionalizados que fragmenta, rutiniza y limita los procesos de decisión de forma que los hace manejables”. Esta forma de pensamiento favoreció que numerosas investigaciones pusieran atención al entendimiento de la organización como un proceso de información y que éstas lleguen a ser sinónimos de sus sistemas de información.

De acuerdo con Morgan (1998, p. 79)

la totalidad del proceso de aprender a aprender depende de: a) la habilidad para mantenerse abiertos a los cambios ocurridos en el entorno, y b) la habilidad de cuestionar las suposiciones operativas de una forma más básica. En seguida se enumeran cuatro guías que sintetizan como puede desarrollarse esta orientación de aprendizaje acerca de las organizaciones y la dirección:

- Primero, fomentar y valorar una gestión que acepte el error y la incertidumbre como una irreductible característica de los entornos complejos y variables.
- Segundo, fomentar una aproximación al análisis y solución de problemas complejos que reconozca la importancia de explorar diferentes puntos de vista.
- Tercero, evitar estructuras impuestas de acción sobre marcos organizados.
- Cuarto, facilitar el desarrollo de aprender a aprender relacionando la necesidad de intervenir y crear estructuras y procesos organizados que ayuden a la implantación de los principios expuestos.

Extendiendo la imagen de las organizaciones como cerebros se puede crear una visión donde las capacidades requeridas en la totalidad están envueltas en las partes, permitiendo al sistema aprender, auto-organizarse y mantener un sistema en funcionamiento aún cuando partes específicas no funcionen o se retire.

Esto corresponde a ver las organizaciones como sistemas holográficos donde cada parte de un organismo está obligado a reconocer que todos son interdependientes y capaces de actuar en nombre de cada uno de los otros cuando es necesario, tal como ocurre con las conexiones de las neuronas del cerebro, cuando se relaciona con otros cientos de miles, permitiendo un sistema de funcionamiento general y a la vez especializado. Morgan (1998).

Los cuatro principios interactivos del diseño holográfico son:

1. Redundancia de funciones (se añaden funciones extras a cada una de las partes operativas y son capaces de sustituirse entre ellos según las necesidades)
 2. Especificación mínima crítica (directivos adopten un papel fácil que cree condiciones permisivas para que el sistema encuentre su propia forma).
 3. Variedad requerida (la diversidad debe coincidir en variedad y complejidad con las de sus entornos)
 4. Aprender a aprender(conservar la capacidad de control y auto-organización).
- (Morgan, 1998).

Luego de ver las organizaciones como sistemas de proceso de la información, y de conocer la idea de que es posible diseñarlas para que puedan aprender y auto-organizarse de la misma forma como lo hace un cerebro, en seguida se plantearán las ventajas y limitaciones que Morgan (1998) describe de esta particular metáfora.

Ventajas:

- Sus aportaciones a nuestra comprensión del aprendizaje organizacional y de las capacidades de auto-organización.
- Sugieren que las organizaciones innovadoras deben diseñarse como sistemas de aprendizaje y ponen especial interés en que estén abiertas a la autocrítica y a las exigencias..
- Ofrece un medio mediante el cual podemos movernos más allá de la racionalidad limitada que caracteriza a tantas organizaciones actuales.
- Proporciona un valioso medio para pensar sobre cómo los desarrollos de la tecnología de ordenadores y microprocesadores puede emplearse para facilitar los nuevos estilos de organización.

Limitaciones:

- Hay un peligro de pasar por alto conflictos importantes entre los requerimientos del aprendizaje y la auto-organización por una parte y las realidades de poder y control por otra.
- El factor de que cualquier movimiento hacia la auto-organización debe ir acompañado por un cambio mayor de actitudes y valores, las realidades de poder pueden reforzarse por una inercia derivada de presunciones y creencias.(Morgan, 1998).

2.05 Las organizaciones como culturas

A través del tiempo se ha discutido las misteriosas razones por las que naciones como Japón se han transformado en potencias industriales que nadie ha logrado superar. Los teóricos de la organización “están de acuerdo en que cultura, dirección y modo de vida de ese misterioso país oriental juegan un papel principal”. (Morgan,1998.p. 99).

En términos generales Morgan (1998, p. 100) manifiesta que “ cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario” por lo que es posible que grupos de personas tengan diferentes modos de vida y en base a esto, la metáfora le da valor a nuevas formas de comprender las organizaciones al poner atención especial sobre aspectos específicos del desarrollo social.

Robert Presthus, citado por Morgan (1998) sugiere que se vive en una “sociedad de la organización” que representa un conjunto de creencias, rutinas y rituales que identifican a una organización como una cultura distinta cuando se compara con otras sociedades más tradicionales, algunos sociólogos creen que es más útil hablar sobre la cultura de la sociedad industrial mejor que las sociedades industriales.

“El reciente éxito del Japón, el declinar industrial de gran Bretaña, la fama de las empresas americanas y las características distintivas de muchas otras sociedades de la

organización, están todas crucialmente enclavados con el contexto cultural en los que se han desarrollado”. (Morgan, 1998, p. 102). Ante esta situación se observa que el contexto es el que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso y la cultura conforma el carácter de la organización.

Es importante reconocer, que para comprender los factores culturales que conforman al individuo y a su organización es necesario distinguir la importancia de las diferencias nacionales en el comportamiento organizativo. Por ejemplo en Japón el sistema de organización es más feudal que moderno, externamente se ve un tanto opresivo puesto que la jerarquía es tanto un sistema de servicio mutuo como un control de arriba abajo, las empresas emplean el “refuerzo” influyendo en el rendimiento y la motivación; mientras que en EE.UU. la cultura conforma la dirección de la ética del individualismo competitivo, los premios y las recompensas representan parte importante en la cultura y la vida corporativa, Morgan (1998).

El mismo autor expone “ como individuos dentro de una cultura puede haber diferentes personalidades mientras comparten mucho en común también con grupos y organizaciones”, estableciéndose así, un fenómeno llamado “cultura colectiva” donde “las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura”, mismos que tienen una influencia decisiva en la eficiencia de la organización. Morgan, (1998, p. 109).

Una forma de apreciar la naturaleza de la cultura y subcultura es observando los modos de interacción entre los individuos, el lenguaje que emplean, las imágenes y temas de conversación y los variados rituales de la rutina diaria que explican los modos de hacer las cosas en una organización.

Morgan (1998) presenta algunos casos donde la cultura colectiva se desarrolla de diferentes maneras, por ejemplo:

- En un estudio ésta se desarrollaba como un carácter (ocultar las diferencias y mantener la paz) creado y sustentado por procesos sociales, imágenes, símbolos y rituales, se pone de manifiesto el papel crucial de quiénes tienen el poder de modelar los valores que guían una organización y se ilustra como situaciones pasadas pueden conformar el presente, se ve que la naturaleza fundamental de una organización descansa tanto en la cultura corporativa como en los procedimientos formales (normas y organigramas).
- Otra cultura corporativa famosa se ha establecido por el fuerte compromiso del equipo con la filosofía de la innovación.
- Otro se trata de la historia de un éxito construido sobre un estilo de dirección implacable.

Observar la relación entre el estilo de dirección y la cultura corporativa puede ser la clave para discernir porqué las organizaciones trabajan como lo hacen; sin embargo, hay que señalar que los líderes formales no tienen el monopolio en la creación de la cultura de

la organización, sino que su posición de poder les presta una ventaja especial en el desarrollo de sistemas de valores y códigos de comportamiento, ya que tienen el poder de recompensar o castigar a los que siguen o ignoren sus órdenes (Morgan, 1998).

El mismo autor expresa que más que culturas corporativas por los diferentes sistemas de valores que comparten, se crean mosaicos de organizaciones, que tienen que ver también con los diferentes grupos profesionales y que en la batalla por el control ideológico, se desarrollan prácticas subculturales al desarrollar normas y valores de tipo personal, más que de la propia organización, por políticas empleadas para ascender en la carrera lo cual deriva en contraculturas al estar en contra de los valores formales de la organización; los sindicatos son un claro ejemplo de contraculturas, pues se conforman como contra-organizaciones desde el punto de vista de que su existencia, parte del hecho de que los intereses de la empresa y los empleados no coinciden.

En opinión del mismo autor la naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales y si la persona se adhiere a esas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social; en nuestra construcción de la realidad influyen las reglas y códigos de comportamiento apropiados a la situación. Karl Wiick (citado por Morgan, 1998, p. 117) “ha descrito los procesos a través de los cuales se forma y estructura la realidad como un proceso de “representación”, por lo que la visión “representada” de la cultura nos conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las

concretan en series de reglas y relaciones, y que el liderazgo individual o de grupo depende en la habilidad de crear un sentido de realidad compartido.

Morgan, (1998) cita algunas ventajas y limitaciones de la metáfora cultural:

- La mayor fuerza de la metáfora reside en que dirige la atención al significado simbólico de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización, de las prácticas subjetivas que son cruciales para el entendimiento de cómo funciona la organización.
- Otra ventaja es el hecho de mostrar que la organización descansa en sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados para la acción organizada.
- La metáfora también ayuda a reinterpretar la naturaleza y significado de las relaciones organización-entorno y dirección estratégica.
- La contribución que hace a nuestra comprensión del cambio organizacional

Limitaciones de la metáfora cultural:

- La metáfora puede desarrollar el arte de dirigir en un proceso de control ideológico y proporcionar una manipulación completa y totalitaria.
- La cultura es siempre envolvente, nuestra comprensión de ella es generalmente más fragmentada y superficial que la realidad.
- Mucha atención puede ser capturada por lo ritual que decora la superficie de la vida organizacional más que por las estructuras que sustentan los aspectos visibles.

2.06 La función directiva

En el marco teórico se incluye el tópico de función directiva, ante la imperiosa necesidad de abordarlo como parte esencial del acceso al desempeño directivo, unido a la capacidad para administrar de forma responsable y profesional el establecimiento que se ponen en manos de la persona del director.

Antología de Gestión Escolar (2000, p. 51) menciona que:

Los nuevos establecimientos educativos implican un cambio radical en la función de director de escuela, a quien ahora se le pide que asuma su cargo no sólo como un paso dentro de una carrera, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección.

También describe los centros escolares como organizaciones complejas, poco estables y menos comprensibles, pero señala a la vez, son estructuras básicas de la sociedad que pueden transformarse a la par que el perfil del personal directivo y de algunas tareas directivas como: asesoría, coordinación y evaluación, de las que favorablemente, la literatura ofrece información que se presenta en seguida:

- a) **Ámbito de asesoría.** Comprende las acciones que pretenden dar apoyo, orientación, recomendación e incentivación a la escuela y cuya finalidad es mejorar la actividad técnico pedagógico de los docentes, pudiendo considerarse actividades de asesoría:
- b) **Ámbito de coordinación.** Contemplan las acciones que buscan relacionar a la escuela con su

comunidad y otras instituciones con la finalidad de contar con apoyos que faciliten el mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

c) **Ámbito de evaluación.** Agrupa las acciones y los procedimientos que orientan los criterios de valoración y calificación de los procesos pedagógicos y administrativos de la escuela.(pp. 106,107)

García (2002, citado en Antología de Gestión Escolar, 2000) menciona:

“por la trascendencia de la función directiva el perfil del personal directivo se define en los siguientes términos:

Directivos profesionales y competentes en los siguientes ámbitos

- a) **ético- social:** incorpora actuares que manifiestan el nivel intelectual, concienical y volitivo en un marco de libertad responsable siempre en relación con el bien común. en contraposición a actuares dependientes e indecisivos.
- b) **pedagógico:** implica la vida escolar centrada en los procesos interrelacionales, cuya incidencia se vierte en las diferentes esferas: social, política y cultural.(p.113)

Todo lo anterior, de acuerdo con García (2002, citado en Antología de gestión Escolar, 2002, pp. 113, 114) se manifiesta a través del desarrollo de competencias contempladas desde un todo interrelacional e interdependiente:

- **Competencia ética:** permite actuar razonablemente en el contexto de las relaciones interpersonales; al mismo tiempo exige la comprensión del contexto socio-cultural, asumiendo un compromiso social como una tarea definitiva.

- Competencia comunicativa: capacidad de interactuar comunicativamente en un contexto, dando apertura a la participación colectiva en las decisiones que les competen.
- Competencia pedagógica: permite apoyar a la cultura áulica, ligada a la lectura y la interpretación, a la discusión y a la reflexión, a la capacidad de predecir y configurar, lo que es necesario para actuar con responsabilidad, con el deseo y la voluntad de saber.
- Competencia interactiva: capacidad de comunicarse y entenderse con el otro, viviendo la tolerancia, la convivencia y la cooperación; promoviendo el respeto por lo propio y lo diferente, reconociendo errores con el fin de superarlos y con la certeza de que no hay conocimientos acabados.

En torno a estos principios Murillo, Barrio y Pérez-Albo (1999, citados por Rodríguez ,2001) “aglutinan las competencias del director en cinco bloques: de coordinación y ejecución, administrativas, de representación, de relación y colaboración y otras sin clasificar” (p180).

Por su parte Bernal (1990, citado por Rodríguez, 2001, p. 181)

apunta que un director lleva a cabo en un centro tres tipos de actividades: gestor de una empresa, director de un equipo humano y representante de la administración. En cambio algunas propuestas recogidas en el escrito de Murillo y colaboradores clasifican lo que hace el director bajo dos etiquetas: a) funciones de gestión y administración; y b) las que corresponden al liderazgo educativo de la enseñanza.

Se concluye este apartado mencionando lo que Fullan & Stiegelbauer (2003, p. 130) citan respecto a este tópico: “la forma en que los directores pasan su tiempo en realidad, es obviamente mejor indicador de su impacto en la escuela”

2.07 Liderazgo

Las situaciones que se describen en las escuelas bajo estudio, propician abordar el tema de gestión escolar más seriamente, pues es inminente reflexionar que el comportamiento de los directores y la evolución de la escuela son dos aspectos intrínsecamente relacionados con el arte de dirigir una organización. Se pretende pues, conocer las debilidades de dirección que sacrifican un clima óptimo, y se incorporan consejos de algunos gurús, con la idea de modificar los esquemas de dirección en el tema de liderazgo.

En psicología social es el rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología es la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad. La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático a quien sus seguidores le atribuyen poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder ya sea por la costumbre que ocupe un lugar destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde

hace mucho tiempo; y el líder legal, que asciende al poder por métodos oficiales o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás.

Por otra parte Bennis, profesor de administración de empresas en la Universidad de Southern California y autor de muchos trabajos sobre liderazgo y describe algunas características que distinguen a las personas que actúan como líderes.

En seguida se muestra la tabla que contiene los Ingredientes básicos del liderazgo, según Warren Bennis:

Tabla 1.1

Ingredientes básicos del Liderazgo, según Warren Bennis

Ingredientes básicos	Significados
Visión	Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer profesional y personalmente y la fuerza para persistir en caso de contratiempos e incluso de fracasos.
Pasión	Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
Integridad	Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia cómo aprender de los demás y trabajar con ellos
Confianza	Se ha ganado la confianza de los demás.
Curiosidad	Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
Osadía	Está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.

Fuente: Warren Bennis, *Cómo llegar a ser líder* (Editorial Norma, 1990).

Sobre la base de estas consideraciones se pretende que los directores actúen e influyan en la conducta de sus subordinados, en cuanto puedan ordenar acciones en función del logro de los objetivos y se conviertan en agentes de cambio.

Komatsu, Ghoshal, Bartlett, Champy (citados por Boyett y Boyett, 1998) y algunos otros gurús en el tema del liderazgo, ofrecen una estructura organizacional y unas funciones de liderazgo alternativas; sostienen que los líderes de compañías como 3M, Canon, Intel, ABB, GE, crean culturas que promuevan la iniciativa empresarial, aumentan la competencia a nivel interno y animan a la gente a cuestionar las estrategias empresariales. “Estos líderes actúan como agentes de cambio fuerzan a la gente a pensar y prepararse para un futuro incierto. Estos líderes no sólo aceptan los retos de la sabiduría convencional, sino que los piden”. (p. 41).

Es por ello que, hoy en día los administradores de la organización llamada escuela tienen que modificar su perfil tradicional y convertirse en auténticos líderes y seguir los consejos de los especialistas que se mencionan a continuación.

Hay cambios fundamentales en los deberes y responsabilidades de los líderes, entre los cuales Boyett & Boyett (1998) subrayan:

1. de estrategia a visionario
2. de comandante a narrador de historia
3. de arquitecto de sistemas a agente de cambio y servidor. (p. 20).

¿Qué hacen los líderes? De acuerdo con Warren Bennis y colaboradores (citados por Boyett & Boyett, 1998, p. 18, 19) “los líderes tienen papeles, responsabilidades y hábitos”, mismos que se mencionan en la siguiente tabla.

Tabla 1.2

Papeles y responsabilidades de los líderes.

1.- Los líderes hacen las cosas correctas	11.- Se centran en el futuro
2.- Se interesan por la eficacia	12.- Tienen su mirada en el horizonte
3.-Innovan	13.- Desarrollan visiones y estrategias
4.-Desarrollan	14.- Buscan el cambio
5.-Se centran en las personas	15.- Toman riesgos
6.-Confían en la confianza	16.- Incitan a la gente a cambiar
7.-Hacen hincapié en la filosofía en los valores, los objetivos	17.- Utilizan la influencia de persona a persona
8.-Tiene una visión a largo plazo	18.- Incitan a los otros para que les sigan
9.- Pregunta qué y por qué	19.- Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos
10.-Desafían el statu-quo	20.- Toman la iniciativa de líderes

Fuente: Escritos de Warren Venís, Burt Nanus, Robert Townsend, Jhon P. Kotter, Manfred F. R. Kets de Vries, Warren Blank, Jon R. Katzenbach, y otros.

Hamel y Prahalad (1996, citados por Duncan, 2000) mencionan que “el liderazgo siempre ha ocupado un lugar preponderante en las prioridades de estudio de psicólogos, sociólogos, historiadores y eruditos de la administración”. (p.111) Es por ello que se consideró el tópico en busca de que tenga aplicabilidad en el ámbito de la dirección escolar.

2.08 Clima organizacional

Dado que el proyecto se desarrolla en tres centros escolares, se puede deducir que cada uno enfrenta fenómenos organizacionales distintos, variables ambientales que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, motivo por el cual se reflexionará sobre la importancia de este tópico y vincularlo con la percepción que los integrantes de las organizaciones escolares tienen del mismo para de ser necesario mejorarlo o conseguir un clima más estable.

Gonclaves (2000, en material recuperado en la red) define el concepto de clima organizacional: “como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc”.

Rodríguez (1999, p. 159) refiere el concepto de clima organizacional de la siguiente manera:

“se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional, de acuerdo con Rodríguez (1999, pp. 158, 159).son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, stress, etc.

De acuerdo con el mismo autor todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El ambiente que se viva en cada comunidad educativa es de vital importancia para el crecimiento o estancamiento de la organización, por lo que el tema de clima organizacional va en aumento de importancia para las organizaciones las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente, de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Entre los estudiosos de este tema, Rodríguez (1999, pp. 160, 161) enumeran las características del clima organizacional de la siguiente manera:

- i.-El clima organizacional hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- ii.-El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- iii.-El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- iv.-El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- v.-El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- vi.- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, etc.
- vii.-El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

viii.-En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

Resultados en la red de un estudio de investigación descriptiva para evaluar el clima organizacional del personal académico de una Universidad, con una población de 128 elementos donde se utilizó como instrumento de recolección de datos la entrevista dirigida con 95 preguntas basadas en la escala Likert ofrecen como sugerencias para cambiar o mejorar el clima las siguientes:

- 1.- Analizar el tema de cultura organizacional como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre directivos y maestros.
- 2.-Que los valores inmersos en la filosofía de la educación sean una realidad en la práctica.
- 3.-Involucrar a los docentes en actividades de equipo y en la toma de decisiones.
- 4.-Eleva la comunicación intrínseca y la extrínseca.
- 5.-Propiciar un clima favorable entre los miembros de la organización porque proporcionará mayor calidad en el servicio educativo y tendrá ventajas sobre otras organizaciones que no lo tengan.
- 6.- Reforzar los valores positivos que perciban los docentes y sustituir los factores negativos en propuestas que beneficien tanto a los docentes como a la institución, logrando así mayor compromiso con la calidad.

2.09 Cultura organizacional

El sub-tema de cultura organizacional cobra importancia en el estudio porque no se puede mencionar el hecho educativo, desarticulado de la función directiva, del trabajo de los docentes, de un contexto social específico, de la forma de actuar y de hacer las cosas de sus miembros, que en definitiva representa en sí la cultura de ese lugar.

Al interior de cada organización se gesta una cultura, que debe ser objeto de estudio puesto que sus peculiaridades marcan diferencias fundamentales en el modo de ser de las organizaciones, al ser estas la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo en constante cambio en lo social, económico y tecnológico.

Denison (1991: 15, material recuperado en la red) menciona que:

“los problemas que surgen en torno al tema de cultura organizacional suelen referirse a la idea de que el sistema normativo de una organización (su sistema de valores y procedimientos gerenciales) puede ser uno de los activos más importantes de una organización o uno de sus pasivos más destructivos” .

Por su parte Solís (1994: 63, 64, material recuperado en la red) define la cultura como:

un conjunto unido de maneras de actuar (modos de vida, costumbres institucionales, sistemas, métodos y técnicas, etc) de maneras de pensar (filosofías, religiones, creencias, valores, etc,) y de maneras de sentir (deseos, memoria colectiva, arquetipos, etc.) que son aprehendidas, compartidas y transmitidas por una

colectividad que se reconoce a sí misma.

En este sentido se liga el tópico de cultura con las escuelas bajo estudio, en la búsqueda por entender las maneras de actuar de sus miembros y de sus dirigentes; conocer las maneras de pensar y de sentir que constituyen la parte oculta o no visible de una cultura y tratar de entender los comportamientos humanos organizacionales con el propósito de modificar la cultura, buscar que la gente empiece a pensar diferente y en consecuencia, a hacer las cosas diferentes. (Franklin, 1998: 30) menciona que:

para realizar exitosamente la implantación de un estudio y las medidas de cambio que de aquel puedan desprenderse, tiene que tomarse muy en cuenta que debe acompañarse de cambios en la cultura administrativa-valores consuetudinarios, nivel de conciencia, actitudes, costumbres, hábitos y tradiciones de manera que permita la asimilación de los nuevos patrones y modelos de organización, lo cual hará posible que el personal no sólo se adapte al cambio, sino que lo propicie y sostenga.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da la pauta de cómo las personas deben conducirse en ésta. Las escuelas como toda organización tienen una finalidad, objetivos que cumplir, ciclos de vida, una personalidad, y se les considera micro-sociedades porque tienen un proceso de socialización, sus propias normas y su propia historia, lo cual constituye su cultura. muy sólida y las consecuencias positivas o negativas que se derivan de ella.

Cada centro escolar ha creado su propia cultura, mediante formas de vestir, el comportamiento de sus integrantes, sus lemas, uniformes, logotipos, escudos, a través de los logros académicos, con sus héroes, alumnos, maestros o directores, etc.

Es necesario advertir que algunos directivos han eludido importancia a este aspecto central: la cultura organizacional, también se ha interpretado muy superficialmente su rol como agente de cambio, se ha ignorado que si no existe una visión compartida tampoco se generará el entusiasmo, la energía y el significado para movilizar al recurso humano y que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje, lo cual implica generar las condiciones para ello.

Mintzberg (1997, p. 185) señala algunos elementos comunes y significativos de la cultura como son los ritos y las ceremonias, las historias, los símbolos, y el lenguaje.

- Los Ritos y las Ceremonias.- Estas actividades, bien desarrolladas, previamente ordenadas y formales, por regla general, se montan pensando en un público y constituyen los actos especiales de una organización. Los administradores de la organización las pueden usar para reforzar los valores o para destacar las actividades de personas que son símbolos de lo que la organización considera valiosa.
- Las Historias. -Se trata de relatos basados en hechos del pasado de la organización: por regla general son bastante conocidos por todos los empleados y se le cuentan al personal nuevo para informarle de aquello que se considera ejemplar en esa organización.
- Los Símbolos.- Un símbolo es una cosa que representa a otra. Como los ritos y las historias representan, a su manera, los valores profundos acariciados por los miembros de

la organización, también ellos son un tipo de símbolo. Empero, las personas suelen pensar que los símbolos son algo material.

- El Lenguaje.-Muchas organizaciones tienen lemas, refranes y metáforas especiales, que suelen transmitir significados especiales a los miembros de la organización.

Con admirable sorpresa se descubrió que este tema ha sido motivo de interés para gerentes que trabajan en las diferentes corporaciones, sean relacionadas con la educación, la salud, el gobierno o la iniciativa privada; Jacques (1951, citado por Duncan, 2000, p. 244) manifestó que la cultura de una organización es:

...la manera acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que se comparte ...por todos los miembros de una organización y que los nuevos integrantes tienen que aprender y aceptar, cuando menos parcialmente, para ser aceptados como empleados de la compañía.

En la opinión de Duncan (2000, pp. 244, 245) todas las definiciones útiles sobre cultura organizacional incluyen tres características esenciales de la cultura organizacional:

1. La cultura organizacional se aprende. La cultura de una organización adquiere significado para los gerentes y trabajadores por medio de la experiencia dentro de la organización.
2. La cultura se compone de los valores, significados, entendimientos y supuestos compartidos. Esto implica transmitir a los gerentes y trabajadores lo que la organización

valora o “cree”. La cultura abarca las creencias que los miembros de la organización comparten.

3. La cultura es subjetiva y objetiva. Además de los aspectos más subjetivos referentes a los valores, creencias, supuestos y significados, la cultura incluye símbolos, lenguaje y artificios. En otras palabras, hay manifestaciones verbales y físicas de las culturas organizacionales, como el diseño y la distribución de los edificios de oficinas, anécdotas y mitos que se entretajan con la historia exacta de la compañía y héroes cuyas hazañas se han preservado en la memoria o los archivos de la compañía (Kilmann, Saxton y Serpa, 1996; Posner, Kouses y Schmidt, 1985).

Se pretende analizar este tema para conseguir que en las escuelas se hable de lo que es importante y de lo que se quiere crear, mejoren su eficacia en la búsqueda de establecer culturas sólidas, de alto rendimiento.

2.10 Trabajo en equipo

En otro apartado del marco teórico se ha mencionado sobre la necesidad de tener un conocimiento claro de lo que se quiere lograr y por qué, en este sentido se identifica como título del proyecto “El liderazgo directivo en tres escuelas primarias estatales de la zona 84 de cd. Cerralvo, N.L.” y se propone el trabajo en equipo como una disciplina para transformar la comunicación, el desarrollo personal, la colaboración, la apertura al aprendizaje.

En los centros escolares está muy arraigado el individualismo, y puede prestarse a confusión la distinción entre grupos y equipos de trabajo. Es responsabilidad del líder administrativo prestar mayor atención para este tipo de desempeño, reconocer su importancia y aplicar la disciplina para transformar los miembros del grupo en un efectivo desempeño de equipo.

Katzenbach (1999, p. 39) desarrolla una definición de equipo “ equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables”.

Las escuelas que poseen una población demográfica, en este caso, de docentes que oscile entre 2 o 20 personas, bien puede constituir equipos de trabajo, siempre y cuando todos compartan cinco aspectos como necesidades absolutas: “propósito significativo, las metas de desempeño específicas, el enfoque, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua”.(Katzenbach, 1999, p. 39).

Directores y maestros poseen grandes habilidades que se hacen notorias en la cotidianidad, en las ceremonias cívicas, en las reuniones sociales, en la participación de concursos, en los ensayos de escoltas, en la preparación de números artísticos, en su elocuencia como maestros de ceremonias, en el dominio sobre métodos de enseñanza, en su capacidad para resolver situaciones problemáticas, etc., sin embargo todo lo

mencionado constituyen habilidades individuales y esto se enfoca en desarrollar habilidades complementarias.

Para hacer el trabajo de equipo Katzenbach (1999, pp. 41, 42) encierra las habilidades en tres categorías:

- Conocimientos técnicos o funcionales.
- Habilidades en la solución de problemas y toma de decisiones.
- Habilidades interpersonales.

Aunque es difícil desarrollar el desempeño de equipos en las escuelas porque los equipos exigen la función de la responsabilidad individual con la responsabilidad mutua y tener tiempo destinado a reuniones de todos sus integrantes y los directores crean pocas oportunidades de comunicación franca, generalmente lo hacen para realizar tareas administrativas, avisos, informes de alguna actividad para recaudar fondos y los maestros permanecen en los centros justo el tiempo laboral, sin establecer relaciones interpersonales.

Debido a todas estas circunstancias que acompañan la función directiva y docente, se resumen algunas propuestas comunes que los principales patrocinadores del grupo de trabajo Deel- to Steel, de Enron Corporation, cuyos dirigentes son: Burns, Horton y Prentice (citados por Katzenbach, 1999) y otros proponen y que pueden ayudar a los equipos.

- 1.- Definir premura y dirección. Es necesario que todos los integrantes del equipo estén convencidos que los objetivos del equipo son apremiantes y que valen la pena.
- 2.- Seleccionar a los miembros sobre la base de habilidades y potencial de habilidades, no por personalidad.
- 3.- Prestar atención particular a las primeras reuniones y acciones. Las primeras impresiones siempre significan mucho. Cuando se reúnen por primera vez los equipos potenciales, todos estudian con atención las señales que emiten los demás para confirmar, suspender o desvanecer las suposiciones y preocupaciones existentes.
- 4.- Establecer algunas reglas claras de comportamiento. Las primeras de éstas se relacionan con la asistencia, discusiones, confidencialidad, propuesta analítica, orientación hacia el producto final, confrontación constructiva y la más importante contribuciones.
- 5.-Establecer de inmediato unas cuantas tareas y metas orientadas hacia el desempeño.
- 6.- Retar al grupo en forma periódica con hechos e información nuevos.
- 7.- Pasar mucho tiempo juntos.
- 8.-Aprovechar el poder de la retroalimentación positiva, el reconocimiento y la recompensa.

El presente capítulo ha proporcionado información sobre aspectos que están interrelacionados con el quehacer de un gerente o un director dicho de otra forma, la función directiva, el liderazgo, el clima organizacional, el trabajo en equipo y la

cultura organizacional fueron los temas que se consideraron básicos para sustentar los subsecuentes elementos que conforman este trabajo.

Capítulo 3

La Metodología

3.01 Autorización para la investigación

Para poder realizar el presente estudio de investigación cualitativa en la modalidad de estudio de caso se solicitó permiso por escrito, mediante una carta de consentimiento, al inspector de la zona escolar 84, para entrar a los contextos particulares de tres escuelas primarias de la localidad (Cerralvo, N.L.), explicándole que se procedería a realizar entrevistas y observaciones a directores y maestros relacionados con el tema “La dirección escolar: elemento estratégico para liderar procesos de cambio ligado a nuevas formas de organización” que fue el nombre con el que inicialmente se originó la investigación.

La carta señalaba que toda información dada por cada individuo sería estrictamente confidencial salvaguardando el anonimato de los informantes y aclarando que si los resultados del estudio se publicaran éstos contendrían únicamente información global del conjunto de personas participantes. El inspector autorizó la solicitud manifestando su apoyo incondicional para efecto del estudio.

Oportunamente se hizo lo propio con los directores solicitando su participación mediante la carta de consentimiento y su autorización para establecer comunicación con algunos miembros del personal docente para pedir su colaboración en la investigación.

Es digno señalar que considerando el factor tiempo, la carga administrativa que agobia a los administradores de la educación y la presión que los maestros en esta área tienen por cubrir contenidos programáticos y cumplir con disposiciones internas los tres directores y todos los maestros se mostraron dispuestos a participar y contribuir con el objetivo del investigado.

3.02 La metodología cualitativa en la investigación

Una vez identificado el problema a investigar, que en este caso particular fue el liderazgo directivo en tres escuelas primarias y teniendo la autorización para entrar a los centros educativos, había que entrar en acción, y disponerse a investigar, determinando previamente que la investigación se desarrollaría en dos fases: una de pilotaje y otra de implementación.

En ambas etapas, se recurrió a diversas técnicas de investigación para conocer más de cerca a los gestores educativos, interactuar con el personal que dirigen y conocer su particular cultura de trabajo, para lo cual se concedió al estudio un enfoque cualitativo, pues como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 18) este tipo de investigación “da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas. También

aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” por otra parte requiere seriedad, profesionalismo y dedicación.

Formar parte de una comunidad con categoría de ciudad, pero con características pueblerinas, pertenecer al magisterio de la localidad, vivir frente a una de las escuelas bajo estudio, trabajar en otra y compartir el edificio con la última, aporta un marco de referencia personal, que unido a otras técnicas de recolección de datos, permitieron abordar los contextos mencionados.

Hernández y otros (2003, p. 12) citan “En términos generales los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación y experiencias personales, inspección de historia de vida, análisis semántico y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades e introspección”

M.A. Rothery y R. Grinnell (Grinnell, 1997), y Creswell (citados por Hernández y otros, 2003, p. 12) describen estas investigaciones como estudios:

- Que se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.
- Donde las variables no se definen con el propósito de manipularse ni de controlarse experimentalmente.

- En las cuales las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo, es decir, en la manera como van a medirse o evaluarse (aunque a veces sí es posible).
- En que la recolección de los datos está fuertemente influida por las experiencias y las prioridades de los participantes en la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado, estructurado y predeterminado.
- Donde los significados se extraen de los datos y se presentan a otros, y no necesitan reducirse a números ni necesariamente deben analizarse de forma estadística (aunque el conteo, el análisis de contenido y el tratamiento de la información utilicen expresiones numéricas para analizarse después).

Un ejemplo práctico de este tipo de estudios se encuentra precisamente en los casos que se estudiaron y que están fundamentados en situaciones reales, que fueron explorados y descritos por los propios participantes en sus ambientes naturales, aportando datos sólidos para su análisis y brindando la oportunidad de relacionar situaciones particulares con teorías existentes. Patton (1980,1990, citado por Hernández y otros, 2003) “define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones”.

Neuman (1994, pp. 12, 13) por su parte sintetiza las actividades principales del investigador cualitativo con los siguientes comentarios:

- El investigador observa eventos ordinarios y actividades cotidianas tal y como suceden en sus ambientes naturales, además de cualquier acontecimiento inusual.
- Está directamente involucrado con las personas que se estudian y con sus experiencias personales.
- Adquiere un punto de vista “interno”, aunque mantiene una perspectiva analítica o una distancia específica como observador externo.
- Utiliza diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de una manera flexible, de acuerdo con los requerimientos de la situación.
- Produce datos en forma de notas extensas, diagramas, mapas o “cuadros humanos” para generar descripciones bastante detalladas.
- Sigue una perspectiva holística (los fenómenos se conciben como un todo y no como partes) e individual.
- Entiende a los miembros que son estudiados y desarrolla empatía hacia ellos; no solamente registra hechos objetivos fríos.
- Manifiesta una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes. En este sentido, la realidad subjetiva en sí misma es objeto de estudio.
- Observa los procesos sin interrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo, sino tal y como son percibidos por los actores del sistemas social.
- Es capaz de manejar paradoja, incertidumbre, dilemas éticos y ambigüedad.

Es importante precisar que realizar un estudio de corte cualitativo, no es con la pretensión de señalar que todo lo acontecido en los casos bajo estudio, corresponde

generalmente a otros contextos, sino que el enfoque de este estudio se sustenta en el análisis, exploración y descripción de contextos particulares que generan, mediante investigaciones serias y datos concretos nuevas perspectivas, que pueden apoyarse con teorías existentes.

3.03 Investigación con estudio de caso

Este apartado iniciará mencionando algunas disposiciones generales de la Ley de Educación para el Estado de Nuevo León, pues las escuelas que fueron objeto de estudio pertenecen al sistema estatal y se considera valioso partir tomando en cuenta el marco normativo en su artículo 4° que reza lo siguiente: “La educación que se imparta en el estado de Nuevo León, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, el amor a la Patria, la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y la justicia. Dicha educación será laica, ajena a doctrinas religiosas y se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres y los prejuicios; además fomentará los principios éticos y será democrática, nacional y contribuirá a la mejor convivencia humana” .

Los lugares donde se establecen pues, las políticas educativas, son, los edificios e instalaciones que ocupan un lugar físico y social muy importante en las localidades y que son llamadas escuelas, es allí donde oficialmente se realiza el proceso de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla entre docentes y alumnos, el espacio donde se desempeñan

los empleados de las organizaciones formales (inspectores, directores, personal docente, administrativo y de intendencia) quienes de acuerdo a posiciones sociales y jerarquías establecidas aceptan explícitamente ciertos derechos y responsabilidades que les confiere ser parte del sector educativo.

Sin duda alguna la labor de los maestros les confiere una responsabilidad titánica, y aunque parte del desempeño se relaciona con la fase de la carrera en la que se encuentren los docentes, todos se ven obligados a lograr una serie de objetivos curriculares, a cumplir una serie de deberes que van desde mantener el orden, motivar a los alumnos, proteger el ambiente escolar, reunirse con padres, dirigir actividades extracurriculares, llenar formularios de carácter administrativo y algo más que es parte de la vida de un maestro, asumir la idea de que los maestros son actores estelares de la educación, pero, sin duda alguna el papel protagónico le corresponde los directores, al ser responsables de que una organización marche a la deriva o tenga un camino claro hacia donde llegar.

En la búsqueda por conocer más de cerca cómo se realiza la función directiva, con la finalidad de observar la dimensión del liderazgo directivo en tres escuelas primarias estatales de la zona escolar 84 de Cerralvo, N. L y teniendo la posibilidad de entrar a un terreno al que sólo se puede llegar siendo parte del gremio, desarrollando habilidades sociales que favorecieran la participación y la confianza y en el supuesto claro de que se trataba de un trabajo serio, fue posible investigar y aplicar la técnica de casos, la cual de acuerdo con Ramírez (comunicación personal, junio-2002) “consiste en referir una

situación real tomada en su contexto y analizarla para ver cómo se manifiestan y evolucionan los fenómenos de un sistema social que tiene sus propias dinámicas. Yin (1984, p.23, citado por Ramírez, 2002) lo define como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en su contexto de vida real, en el que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en el que las fuentes de información múltiples se utilizan”

Dadas las características de la investigación que implicaba analizar y comparar el liderazgo ejercido en tres organizaciones con algunas imágenes de la organización de Gareth Morgan (1998), este estudio permitiría a la vez reflexionar sobre como la personalidad de cada dirigente escolar, el poder que su autoridad le confiere, la cultura y la forma como ejecuta la función directiva tiene una influencia significativa en el clima organizacional.

Ramírez, (2002) menciona que una de las ventajas del estudio de casos es proporcionar una información en la que se pueda observar el juego de un gran número de factores que interactúan conjuntamente, con lo que se permite así hacer justicia a la complejidad y a la riqueza de las situaciones sociales. Precisamente, al hablar de uno de los usos del estudio de casos, se puede mencionar que es apropiado para investigar el cómo y el porqué de los fenómenos que se producen en una situación de la vida real.

En opinión de Babbie (1989, citado por Ramírez 2002) al estudio de casos se le pueden atribuir dos grandes funciones:

- Servir desde una perspectiva inductiva donde a partir de una o varias situaciones estudiadas se trate de destacar los procesos recurrentes para agrupar gradualmente los datos obtenidos y avanzar hacia la formulación de una teoría
- También puede servir en el contexto desde una perspectiva deductiva (o confirmativa) donde se utilice para verificar el valor explicativo de una teoría anteriormente elaborada y eventualmente para enriquecerla.

Partiendo de la perspectiva de que los casos están indicados para diagnosticar y decidir en el terreno de los problemas humanos que afectan las organizaciones educativas, y que éstas pueden verse desde un nuevo ángulo, se consideró apropiado aplicar el caso instrumental que de acuerdo con Stake (2000, citados por Hernández y otros, 2003, p. 332) “se examinan para proveer de insumos de conocimiento a algún tema o problema de investigación, refinar una teoría o aprender a trabajar con otros casos similares”.

Fase de pilotaje

El desarrollo del estudio “Liderazgo directivo en tres escuelas primarias estatales de la zona escolar 84 de cd. Cerralvo, N. L.” sustenta su base metodológica en la investigación cualitativa, pues como establece Ruiz (1999) “ el foco central de todo análisis cualitativo es la búsqueda de significado con una demarcación conceptual abierta en múltiples sentidos, por mostrar un ejemplo se dice que es abierta en cuanto a su contenido porque el investigador desconoce de entrada su naturaleza precisa, en cuanto a su comprensión por cuanto es susceptible de inesperadas e insólitas ramificaciones, y por cuanto el significado admite profundidad, además de densidad y extensión” .

Este método permitió entrar en contacto con el problema para definirlo en el sentido de que se acercó a él, se orientó y sumergió en él, dadas las características de proximidad con los sujetos con quienes se estableció contacto directo aunque es oportuno recordar que el estudio estaba diseñado para realizarse en dos fases: pilotaje e implementación.

El pilotaje consistió en tener un primer acercamiento o un primer contacto con un contexto escolar, delimitar una población, por lo que se decidió seleccionar la muestra que como método de investigación cualitativa y en términos de Hernández y otros (2003, p. 302) “es la unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, de análisis; sobre el (la) cual se deberán recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo (a) del universo o población que se estudia” y

aprovechar la oportunidad para medir la eficacia de técnicas e instrumentos para recabar información sobre el tema de interés.

Para efecto de obtener información se elaboraron dos instrumentos: uno dirigido al director y otro al personal docente. El instrumento que se elaboró para el director fue una entrevista estructurada integrado por 22 preguntas (ver Anexo 1) relacionadas con los temas que se incluyen en este proyecto: función directiva, liderazgo del director, clima organizacional, cultura organizacional y trabajo en equipo.

El instrumento dirigido a los maestros del plantel (ver Anexo 2) fue también una entrevista estructurada que consta de 19 preguntas con los mismos tópicos mencionados. Para responder a estas entrevistas se les otorgó a los participantes 48 horas.

3.04- Muestra / Selección / Características

Para estudiar el liderazgo de los directores es recomendable entrar a sus ambientes, ver cómo realizan sus funciones, preguntar a los docentes su opinión sobre el tema, conocer aquellas situaciones que no están al alcance de la vista de todos así como lo que es visible a simple vista; sentir el ambiente que se respira en las instituciones y poder establecer nexos que enlazan la realidad educativa con algunas imágenes de la organización nombradas en teorías existentes.

Para establecer contacto directo con el tema de investigación fue necesario elegir una de las tres escuelas bajo estudio para emprender la fase del pilotaje, se seleccionó la escuela “A” teniendo los siguientes criterios reguladores:

- La importancia de contar con una escuela donde poder observar el liderazgo directivo de cerca.
- Contar con la confianza de solicitar la colaboración de compañeros maestros que han laborado juntos por años.
- Formar parte del personal docente de la institución, para buscar los momentos propicios de acercamiento a director y maestros.

Posteriormente se definió que la población que se estudiaría comprendería al director y a los docentes de la escuela “A” y se centró la atención sobre el proceso a seguir para determinar los datos que se iban a coleccionar y la forma como se coleccionarían; se determinó conveniente emplear la muestra estratificada: “subgrupo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento”. Hernández y otros (1998, p. 312)

En seguida se muestra la tabla con información sobre el personal docente de la escuela “A”.

Tabla 3.1

Datos del personal directivo y docente de escuela "A"

Nombre	Edad	Edo. Civil	No. De alumnos	Lugar de origen	Exp.Docente	Tiempo en el plantel	Grado máximo de estudios
Director "A"	48	C		Cerralvo, N.L	32	El presente ciclo escolar	Lic. en Educación
1 Maestra de 1°	41	C	28	Cerralvo. N.L	23	20	5° sem de Maestría
1 Maestra de 2°	44	C	17	Lampazos del Naranjo	26	26	Pasante de Lic.
1 Maestra de 3°	43	C	22	Cerralvo. N.L	13	9	Lic. En Educación
1 Maestra de 4°	22	S	22	Villaldama	1 1/2	Este ciclo escolar	Lic. En Ed. Prim.
1 Maestro de 5°	21	S	24	Sabinas Hgo	1	Este ciclo escolar	Lic. En Ed. Prim.
1 Maestra de 6°	37	C	24	Sabinas Hgo.	3	3	2° Sem De Lic

Nota: C = casado S = Soltero

3.05 Instrumentos utilizados

Habiendo definido la muestra se procedió a seleccionar los instrumentos para la recolección de datos eligiendo entre ellos:

- La entrevista estructurada y
- La observación participante.

Se optó por la entrevista con el propósito de interactuar con los participantes a través de una conversación con propósito, para efecto de esta fase, haciendo uso de la entrevista estructurada, que incluyó un cuestionario con preguntas previamente elaboradas en la búsqueda por obtener información acerca del liderazgo directivo en la escuela y obtener posteriormente a través del análisis de los resultados un panorama sobre el tema.

Otra técnica para obtener información la constituyó la observación participante (ver observación participante escuela “A”) que consiste en que el evaluador observe actividades o interacciones que ocurren en la institución educativa; el objetivo principal de esta técnica es describir grupos sociales y escenas culturales mediante la vivencia de las experiencias de las personas implicadas en un grupo o institución, con el fin de captar como definen su propia realidad y los constructos que organizan su mundo Rincón (1995)

El docente evaluador se dedicó a registrar la actitud y el comportamiento del director y maestros durante la entrada, el descanso y la hora de salida, tomando en cuenta que el tema del estudio gira en torno al liderazgo del director.

3.06 Entrevista al director

La entrevista al director estuvo conformada con 23 preguntas. (ver Anexo 1) se buscó formularlas con el objeto de recoger información en cuanto a los temas de estudio: liderazgo del director, funciones del director, cultura organizacional, clima organizacional y trabajo en equipo.

3.07 Entrevista a los docentes

La entrevista a los maestros se elaboró con 19 preguntas (ver Anexo 2) de las cuales 8 tienen como variable de respuesta sí o no, es decir son afirmativas o negativas, 6 son de escala, 5 descriptivas y tres preguntas abiertas con la idea de obtener información más amplia sobre la cultura organizacional.

Los resultados obtenidos durante la aplicación de los instrumentos en la fase de pilotaje, permitieron observar que la información arrojada se alejaba del propósito principal del estudio, por lo que se consideró necesario modificar los instrumentos para la fase de implementación.

Fase de Implementación

La etapa de pilotaje se realizó con el propósito de realizar un ensayo del estudio, y fue muy valiosa puesto que proporcionó un diagnóstico que contribuyó a analizar la confiabilidad y validez de los instrumentos como fuentes importantes de obtención de información; permitió valorar durante el escrutinio, que los instrumentos empleados no cumplían con los requisitos mencionados con anterioridad, pues aunque arrojaron informes valiosos, éstos tenían relación más estrecha con la cultura escolar que con el liderazgo directivo, (tema de estudio) por lo que fue necesario modificarlos en estructura y contenido para que cumplieran con los criterios de confiabilidad y validez para la fase de implementación.

3.08 Muestra / Selección / Características

En la fase de implementación, se empleó al igual que en el pilotaje, la metodología cualitativa, aplicando la etnografía como recurso auxiliar para seleccionar los centros escolares. Cd. Cerralvo es una población que cuenta con cuatro escuela primarias a donde enviar a sus hijos, tres pertenecientes al sistema estatal y una al federal.

Partiendo que el tema de investigación fue sobre el liderazgo y que una forma de comparar estilos de dirección era conociendo varios centros que tuvieran similar organización administrativa, se pensó en la posibilidad de acudir a varios centros escolares, razón por la cual se determinó seleccionar a las tres escuelas pertenecientes al sistema estatal.

Teniendo como universo tres directores y 30 maestros, se determinó utilizar como procedimiento la muestra estratificada “subgrupo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento”. Hernández y otros (1998, p. 312)

Misma que se representa en la siguiente tabla que comprendió el 50% de los docentes (aquellos que tuvieran alrededor de cinco años de pertenecer a la escuela) y el 100% de los directores de las escuelas participantes enunciadas anteriormente como escuelas “A”, “B” y “C” .

Tabla 3.2

Muestra de población en fase de implementación.

Escuela	“A”	“B”	“C”
Director	1	1	1
Docentes	3	6	6

3.09 Características del personal de la escuela “A”

El director de la escuela “A” tiene 48 años, es casado, y tiene tres hijas.

Es originario y residente de Cerralvo, N. L. fue maestro empírico por muchos años, es decir prestaba servicios sin estudios profesionales, cuando le fue requerido estudió la Normal Básica en el sistema abierto y posteriormente la Lic. en la U. P. N. Tiene 32 años de experiencia docente, como director tiene cinco años, en los cuales dirigió escuelas en tres municipios cercanos.

Es el primer año como director de esta escuela, inició como muchos con entusiasmo, sin embargo este declinó pronto y dedica mucho tiempo a cuestiones relacionadas con la tienda escolar; normalmente muestra cordialidad hacia los maestros (as), cuando se le preguntó sobre si tenía el manual de funciones del director expresó su desconocimiento al respecto y en relación a sus funciones se inclina más hacia algunas de ellas, ha expresado que lo que sabe lo ha aprendido en su desempeño como director, aunque se muestra abierto a recibir opiniones de los maestros, concreta pocas cosas.

La maestra de 1º grado tiene 41 años, es casada y tiene un hijo, vive en Cerralvo, N. L., en su experiencia docente se inició como educadora alrededor de dos años y medio en el municipio de Marín, N. L. , después hizo el cambio de nivel y regresar a esta comunidad a ejercer la docencia en la escuela bajo estudio donde actualmente tiene 23 años de servicio. Tiene estudios de Licenciatura en la escuela de Ciencias de la Educación y actualmente cursa el sexto semestre de maestría en la U. V. del Tecnológico de Monterrey.

Más de 20 años de maestra en la institución, la vocación al magisterio, reconocimientos por desempeño profesional la responsabilidad son características de esta maestra.

Maestra de 2º es originaria de Lampazos, N. L. pero su plaza fue asignada a Cerralvo, donde al cabo de varios años, contrajo matrimonio con un joven de la localidad, con quien tuvo tres hijos, un varón y dos mujeres; tiene 44 años y 26 de experiencia docente, y 26 de experiencia docente, su grado máximo de estudios es pasante de Licenciatura de la U.P.N. Caracteriza a esta maestra la responsabilidad, siempre se ha desempeñado en el mismo grado, ha tenido alumnos destacados en concursos municipales y en los años de maestra siempre ha obtenido promedios de grupo muy aceptables.

Maestra de 3º es originaria de Cerralvo, N. L., casada y tiene dos hijos: una hija y un varón, alumnos muy sobresalientes de la escuela, ya mayores de edad los dos; la maestra tiene 43 años de edad, 13 de experiencia docente y 7 en el plantel, sus primeros años se desempeñó en la sierra de Querétaro y como era difícil hacer un cambio para el estado renunció a su plaza federal hasta que tuvo la oportunidad de colocarse nuevamente. Sus características son la responsabilidad, la eficiencia, su templanza y haber demostrado en el curso de esos años muy buen desempeño profesional, cursó la Licenciatura en la U.P.N.

La siguiente Tabla muestra la información correspondiente a los integrantes de la muestra de la escuela “A”

Tabla 3.3

Muestra de escuela “A” en fase de implementación.

Nombre	Edad	Edo. civil	No. de alumnos	Lugar de origen	Exp. docente	Tiempo en el plantel	Grado máximo de estudios
Director “B”	49	C		Cerralvo, N.L.	31	14	Lic. en educación
Maestra de 1°	41	C	28	Cerralvo. N.L.	23	20	5° sem.de Maestría
Maestra de 2°	44	C	17	Lampazos De Naranja	26	26	Pasante de Licenciatura
Maestra de 3°	43	C	22	Cerralvo. N. L.	13	9	Lic. en Educación

Nota. Casado (a) Integrantes de la muestra escuela “A” Nota. S = soltero (a) C

3.10 Características del personal de la escuela “B”

El director tiene 49 años, es casado, tiene cuatro hijos, hace varios años se separó de su esposa, es originario de Cerralvo, N. L. tiene 31 años de servicio docente y 14 de ser director de esa escuela, tiene como grado máximo de estudios la Licenciatura en Educación, como director es muy exigente y autoritario con su personal, hasta cierto punto eso ha beneficiado a los alumnos.

Maestra de 1º grado “A” tiene 34 años de edad, es casada , su esposo es maestro también y tiene tres hijos, es originaria de Sabinas Hgo., N. L, pero vive en casa de alquiler en Cerralvo, tiene 11 años de experiencia docente y tres de formar parte del personal de esa escuela, tiene como grado máximo de estudios Lic. en Educación, siempre se ha desempeñado en los grados de 1º y 2º, es responsable, trabajadora y le gusta mucho que sus alumnos participen en actividades artísticas.

Maestra de 1º grado “B” tiene 44 años de edad, es originaria de Sabinas Hgo. N. L. , es casada y tiene un hijo, tiene 12 años de experiencia docente los mismos de pertenecer a dicha institución, diariamente se traslada a Sabinas con otras compañeras maestras, es Lic. en Educación, es de carácter fuerte , responsable y temerosa del director.

Maestra de 3° grado “A” tiene 34 años de edad es casada y tiene una hija, es originaria de Sabinas Hgo, N. L., tiene 14 años de experiencia docente y ocho de pertenecer al plantel de la escuela, tiene como grado máximo de estudios la Maestría en Educación; diariamente se traslada a Sabinas con otras compañeras, es responsable y trabajadora, tenaz en los estudios en la búsqueda por obtener un cambio para acercarse a Sabinas Hgo, su lugar de origen y de residencia, ya que es una zona muy competida al ser considerada zona de vida cara y por lo mismo, difícil de llegar.

Maestro de 4° grado “A” tiene 28 años de edad, es casado y tiene dos hijas , es originario de Cerralvo, N. L. tiene siete años de experiencia docente y seis de pertenecer al plantel, tiene la Lic. en Educación como grado máximo de estudios, ha participado activamente en cuestiones de políticas sindicales y en su tiempo libre se dedica al comercio.

Maestra de 5° grado “A” tiene 31 años de edad, es casada y tiene tres hijos, es originaria de Sabinas Hgo.,N. L., pero radica en Cerralvo en casa de alquiler, tiene cinco años de experiencia docente y dos de pertenecer a ese plantel educativo, en este lapso de tiempo ha formado parte del personal de las tres escuela estatales de Cerralvo.

Maestro de 6° grado “A” tiene 34 años de edad, es casado y tiene tres hijos, es originario de Sabinas Hgo. N. L., radica en Cerralvo, en casa de alquiler, tiene 12 años de experiencia docente de los cuales 11 pertenece a dicha institución, su grado máximo de

estudios es Lic. en Educación; ha participado activamente en la política sindical, siempre ha tenido el sexto grado y se le considera un maestro muy eficiente, responsable y trabajador.

La siguiente tabla muestra información de los integrantes de la muestra de la escuela “B”

Tabla 3.4

Muestra de escuela “B” en fase de implementación

Nombre	Edad	Edo. Civil	No. De alumnos	Lugar de origen	Exp.Docente	Tiempo en el plantel	Grado máximo de estudios
Director “B”				Cerralvo.	31	14	Lic.en
	49	C		N.L			Educación
Maestra de 1°							
1	34	C	35	Sabinas	11	3	Lic.Ed.
2	44	C	34	Hgo	12	12	Lic.Ed
Maestra de 3°							
1	34	C	26	Sabinas	14	8	Maestría
Maestra de 4°							
1	28	C	28	Cerralvo	7	6	Lic.Ed
Maestro de 5°							
1	31	C	22	Sabinas	4	2	Lic.Ed.
Maestra de 6°							
1	34	C	26	Sabinas	12	11	Lic.Ed.

3.11 Características de la población de la escuela “C”

La directora es casada, tiene 52 años de edad, su esposo es maestro ya jubilado, tiene tres hijas, es originaria de Cerralvo, N.L. tiene 33 años de experiencia docente, en esta escuela tiene cinco años de estar a cargo de la dirección, su grado máximo de estudios es la Licenciatura en Educación, fue maestra junto a su esposo de una escuela unitaria desde que inició hasta que ascendió a auxiliar de director y posteriormente a la dirección.

La maestra de 1º grado es casada, tiene dos hijos, tiene 36 años de edad, es originaria de Cerralvo, N.L., tiene 21 de experiencia docente, tiene 10 años en el plantel y el grado máximo de estudios es Lic. en Educación; es una maestra seria, de carácter fuerte, muy responsable, dedicada, trabajadora.

El maestro de 2º grado “A”, es originario de Sabinas, Hgo. N. L tiene 34 años de edad, es casado y tiene dos hijos, cuenta con 15 años de experiencia docente, y 12 de pertenecer a la institución “C”, había pedido el cambio a otra ciudad, pero regresó, porque ya se sentía como del pueblo, es un maestro muy serio, responsable, profesional, casi siempre trabajó en grados superiores, hasta ahora que tiene 2º, su grado máximo de estudios es la Lic. en Educación.

La maestra de 2º grado “B” es originaria de Cerralvo, N.L. tiene 24 años, es casada y tiene una hija, tiene dos años de experiencia docente mismos que lleva en la institución, es

Lic. en Educación Básica, es la única maestra que tiene menos de cinco años en la escuela, pero el resto del personal, tenía menos, por ser en su mayoría de nuevo ingreso.

El maestro de 3° grado “A” es soltero, tiene 43 años de edad, es originario de Cerralvo, N. L., y tiene 24 años de experiencia docente, mismos de pertenecer a la escuela “C”, solo cuenta con Normal Básica, se mostró dispuesto a participar en el estudio y expresó su deseo de observar cambios en la organización, es de la opinión de que hacen falta cambios radicales en la zona escolar.

Maestra de 3° grado “B” es soltera, tiene 49 años, originaria de Monterrey, es pasante de la carrera de Lic. en Educación de la U.P.N. tiene 22 años de servicio docente, mismos laborando en la institución, casi todos los años se ha desempeñado en 2° grado, excepto este que le asignaron 3°, se siente ya del pueblo y nunca pide cambio, es enérgica y muy radical, la maestra que comparte el salón en el turno contrario, no le puede dejar nada fuera de su sitio, porque de lo contrario, tendrá problemas serios con esta maestra., también es una persona muy trabajadora y responsable.

Maestro de 4° grado “A” es casado, originario de Sabinas Hgo. N.L., tiene 35 años de edad es Lic. en Educación Básica, tiene diez años de servicio docente, mismos de trabajar en esta institución, ha participado como representante sindical a nivel zona escolar, diariamente se traslada a Sabinas, Hgo. pues allá tiene una carpintería y a su familia.

La siguiente tabla muestra información de los integrantes de la muestra de la escuela “C”

Tabla 3.5

Muestra de escuela “C” en fase de implementación

Nombre	Edad	Edo. Civil	No. De alumnos	Lugar de origen	Exp.Docente	Tiempo en el plantel	Grado máximo de estudios
Director C	52	C		Cerralvo, N.L.	33	5	Lic. en Educación
Maestra de 1° 1	36	C	28	Cerralvo	21	10	Lic.Ed Básica
Maestra de 2° 1	34	C	23	Sabinas	15	2	Lic.Ed.Básica
2	24	C	22	Cerralvo	12	2	Lic.Ed.Básica
Maestra de 3° 1	43	S	29	Cerralvo	24	24	N.Básica
2	49	S	30	Monterrey	22	22	Pasante Lic.
Maestra de 4° 1	35	C	27	Sabinas	10	10	Lic.Ed Básica

Nota. S = soltero (a) C = Casado (a)

3.12 Instrumentos utilizados

La etapa de implementación representó la aplicación y recolección definitiva de datos que se obtuvieron a través de instrumentos como la entrevista y la observación. Se realizaron dos tipos de entrevistas a directores y dos a los docentes: una estructurada y otra con preguntas abiertas.

La entrevista estructurada para directores y docentes (ver Anexo 4) se elaboró utilizando la escala Likert que de acuerdo con Hernández y otros (2003, p.368) “ consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico” de acuerdo con el tipo de afirmaciones que se empleen: favorables o positivas y desfavorables o negativas.

El instrumento que se utilizó para los docentes estuvo diseñado con 24 afirmaciones positivas, y el del director con 25 de la misma categoría, (una más en el tópico de liderazgo) en donde se otorgó la puntuación mayor a la actitud favorable y la puntuación menor a la actitud desfavorable; es oportuno mencionar que los ítems estuvieron relacionados con los tópicos del marco teórico: función directiva, liderazgo, clima organizacional, equipos de trabajo y cultura organizacional, pero varía el enfoque con el que se plantean en función del rol que desempeñan las personas a quienes van dirigidos.

En seguida se presenta la forma como clasificaron las preguntas:

- 1-5 son preguntas que corresponden al tema funciones del director.
- 6-10 son preguntas relacionadas con el tema de liderazgo.
- 11-15 son preguntas que corresponden al tema de clima organizacional.
- 16-19 son preguntas que tienen relación con el tópico equipos de trabajo.(instrumento de docentes)
- 16-20 son preguntas que tienen relación con el tópico equipos de trabajo (instrumento del director)
- 20-24 son preguntas correspondientes al tema de cultura organizacional.(instrumento de docentes)
- 21-25 son preguntas correspondientes al tema de cultura organizacional (instrumento del director)

Preguntas abiertas “ las que no delimitan desde antes alternativas de respuesta”

Hernández (2003, p. 396)” fueron particularmente útiles y se utilizaron para profundizar y ahondar en la opinión de los entrevistados.

La entrevista con preguntas abiertas dirigida al director (ver Anexo) la integran tres interrogantes que propician que el entrevistado exprese su opinión ampliamente sobre las actitudes tanto favorables como desfavorables observadas en sus docentes y las características que desde su particular punto de vista deberían distinguir a un maestro.

La entrevista con preguntas abiertas dirigida a los docentes (ver Anexo) la integran tres interrogantes que propician que el entrevistado exprese su opinión ampliamente sobre las actitudes tanto favorables como desfavorables observadas en su director y las características que desde su particular punto de vista deberían distinguir a un director; a toda la población bajo estudio se les concedió un tiempo de 48 horas para responder ambos instrumentos.

Otro instrumento utilizado fue la observación cuyo objetivo consistió en adquirir información sobre el tema de estudio al describir determinadas conductas que se pudieron describir en los momentos exactos en los que estaban ocurriendo, además que las observaciones se pudieron realizar independientemente de que las personas estuvieran dispuestas a cooperar o no, también permitió dar una idea más clara de lo que sucedía dentro de un grupo.

Se utilizaron dos tipos de observación:

- la observación participante donde el investigador actúa de manera activa y
- la no participante donde el investigador no participa de manera activa dentro del grupo que se observa. (Rincón, 1995)

En la primera actuó como observadora la autora del proyecto, al ser parte del personal de una institución bajo estudio y en la segunda se solicitó a una observadora externa que forma parte de las otras dos organizaciones como trabajadora social para que actuara como tal.

3.13 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert a escuela “A”

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se reunió el material para darle un orden, analizarlo y organizarlo de acuerdo a los temas; tratar de comprender y describir las experiencias de las personas en base a lo expresado en sus respuestas, todo ello con la finalidad de explicar contextos y situaciones relacionadas con el tema del liderazgo directivo e interpretarlo a la luz de la Teoría Imágenes de la Organización de Gareth Morgan.

Al presentar los resultados se cumplen algunos de los propósitos centrales del análisis cualitativo que señala Creswell (1998, citado por Hernández y otros, 2003, p. 581)

- Darle orden a los datos (Patton, 1990).
- Organizar las unidades, las categorías, los temas y los patrones (Patton, 1990; Grinnell,1997).
- Comprender en profundidad el contexto que rodea los datos.
- Describir las experiencias de las personas estudiadas bajo su óptica, en su lenguaje y con sus expresiones (Grinnell, 1997).
- Interpretar y evaluar unidades, categorías, temas y patrones (Patton, 1990).
- Explicar contextos, situaciones, hechos, fenómenos (Baptiste, 2001).
- Generar preguntas de investigación e hipótesis.
- Reconstruir historias (Baptiste,2001)

- Relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada o construir teorías (Charmaz, 2000; Baptiste, 2001).

La tabla 3.7 muestra los resultados en porcentaje que se obtuvieron en la aplicación de la entrevista estructurada a los docentes, en el tópico de **función directiva** que incluyó cinco afirmaciones.

A través del análisis de los resultados se observó que los maestros manifestaron una actitud favorable al considerar el rol del director como central para la mejora escolar, no así cuando se les cuestionó sobre el establecimiento de criterios claros de evaluaciones en una visita al grupo, y si el director los involucraba en la planeación de metas institucionales; se observó que dos de los docentes concedieron al director habilidades administrativas y una expresó estar más o menos de acuerdo; todos expresaron estar de acuerdo en que el director se ocupa de que tengan los recursos materiales y didácticos necesarios.

Al analizar las respuestas proporcionadas por el director se encontró que coincide con los maestros en que su rol es central para la mejora escolar, expresa su acuerdo de poseer habilidades administrativas y está totalmente de acuerdo en establecer junto con sus maestros metas de trabajo congruentes con la misión de la escuela; pero se observa un contraste de opiniones respecto al establecimiento de criterios claros de al medir resultados en actividades asignadas, pues el director manifiesta abiertamente que las

establece al responder estar totalmente de acuerdo con la afirmación, y los maestros expresan incertidumbre al responder que más o menos.

Tabla 3.6

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “A” en el t3pico de funci3n directiva.

Funci3n directiva	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
1.- El rol del director es central para la mejora escolar	66%	34%			
2.-El director establece criterios claros de evaluaci3n en una visita a su grupo.			100%		
3.-El director lo involucra en la planeaci3n de metas institucionales.			100%		
4.-Su director posee habilidades administrativas de planear, organizar, dirigir y evaluar.		66%	34%		
5.- Su director proporciona los recursos did3cticos necesarios.		100%			

Tabla 3.7

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela

“A” en el tópicos de función directiva.

Función directiva	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Más o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
1.- Establezco metas de trabajo congruentes con la misión de la escuela	100%				
2.-Participo activamente en la definición de estrategias de desarrollo de la escuela.		100%			
3.-Cuando pido un buen desempeño, establezco claramente como se medirá el resultado de las actividades.	100%				
4.-El rol del director es central para la mejora escolar.	100%				
5.- usted posee habilidades administrativas de planear, coordinar, dirigir, evaluar.		100%			

Al revisar el tema de **Lidrazgo** se observó que los docentes expresan estar de acuerdo en que el director debe ser un líder, y que el director adopta y promueve la cultura del cumplimiento y la responsabilidad, pero al responder si reciben retroalimentación para mejorar su desempeño docente su respuesta denota una actitud desfavorable hacia el director; cuando se les interrogó sobre si el director los motiva para que realicen el trabajo con compromiso y responsabilidad, dos maestras están de acuerdo, pero una no; al responder sobre si el director confía en sus capacidades al asignarles una tarea en particular, dos responden estar totalmente de acuerdo y una de acuerdo.

En seguida se muestran las tablas que contienen los resultados de este tópico.

Tabla 3.8

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de escuela “A” en el tópic de liderazgo.

Liderazgo	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Más o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
6.-El directo debe ser un líder.	34%	66%			
7.-Su director adopta y promueve la cultura del cumplimiento y la responsabilidad.	66%	34%			
8.-Usted recibe retroalimentación de parte del director para mejorar su desempeño.			34%	66%	
9.-El director lo motiva para que realice su trabajo con compromiso y responsabilidad.		66%	34%		
10.-El director confía en su capacidad al asignarle una tarea particular.	66%	34%			

Tabla 3.9

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “A” en el tópicos de liderazgo.

Liderazgo	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Más o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
6.-El directo debe ser un líder.	100%				
7.-Usted adopta y promueve la cultura del cumplimiento y la responsabilidad.	100%				
8.-Ayuda al personal docente a mejorar el desempeño de su trabajo.		100%			
9.-Ha instituido programas de educación, auto-mejora y motivación al personal docente.		100%			
10.-Confía en las capacidades de sus maestros permitiéndoles que realicen aquello que mejor saben hacer.	100%				

En el t3pico de **Clima organizacional** se cuestion3 a los docentes si el ambiente que se generaba en la organizaci3n era responsabilidad del director, obteniendo respuesta diferente de cada maestro, una respondi3 estar de acuerdo con la afirmaci3n, otra estuvo m3s o menos de acuerdo y la tercer maestra expres3 estar en desacuerdo; se pregunt3 si el director se mostraba atento a las percepciones que compart3an los miembros de la organizaci3n y las tres respondieron estar de acuerdo con la afirmaci3n; tambi3n estuvieron totalmente de acuerdo en que crear el clima en la organizaci3n era responsabilidad de todos; y en cuanto a si el director actuaba como conciliador en los conflictos laborales respondieron las tres estar de acuerdo; al preguntarles que si el estilo de direcci3n influ3a en el clima organizacional que se viv3a en la organizaci3n dos maestras respondieron estar totalmente de acuerdo y la tercera contest3 estar de acuerdo. En seguida se muestran las tablas que contiene los resultados de este t3pico.

Tabla 3.10

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “A” en el t3pico de clima organizacional.

Clima organizacional	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
11.- Es responsabilidad del director el ambiente que se genere en la organizaci3n.		33%	33%	33%	
12.-En su inter3s por tener un buen clima de compa3erismo y comunicaci3n, el director se muestra atento a las percepciones que comparten los miembros de la organizaci3n.		100%			
13.- Crear un clima cordial en la organizaci3n es responsabilidad de todos.	100%				
14.-El director actúa como conciliador en los conflictos laborales		100%			
15.-El estilo de direcci3n influye en el clima organizacional que se vive en la escuela.	66%	34%			

Tabla 3.11

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela

“A” en el tópicos de clima organizacional.

Clima organizacional	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Más o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
11.- Es responsabilidad del director el ambiente que se genere en la organización.		100%			
12.-En un interés por tener un buen clima de compañerismo y comunicación, usted se muestra atento a las percepciones que comparten los miembros de la organización.	100%				
13.- Crear un clima cordial en la organización es responsabilidad de todos.	100%				
14.-Los conflictos entre maestros afectan su desempeño en la productividad y satisfacción laboral.	100%				
15.-El estilo de dirección influye en el clima organizacional que se vive en la escuela.		100%			

El t3pico de **trabajo en equipo** estuvo integrado por cuatro afirmaciones: la primera se1ala que es m1s productivo el trabajo individual que el realizado en equipo, en este aspecto las tres maestras manifestaron estar en desacuerdo; la segunda menciona que la organizaci3n que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente, aqu3 dos docentes respondieron estar de acuerdo y una estar en desacuerdo; la tercera afirmaci3n se1ala que es responsabilidad del director fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo, misma que todos respondieron estar de acuerdo, finalmente se cuestiona si el director establece prop3sitos por equipo en las juntas de trabajo y los tres docentes respondieron estar en desacuerdo.

En este rubro se observa una contrariedad en la respuesta del director a la primera afirmaci3n, con respecto a la segunda, pues respondi3 estar totalmente de acuerdo en que el trabajo individual es m1s productivo que en equipo y despu3s expres3 estar de acuerdo en que la organizaci3n que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente; manifiesta estar de acuerdo en que es responsabilidad del director fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo, lo mismo que establecer prop3sitos por equipo.

A continuaci3n se presenta las tablas con los resultados obtenidos en este tema.

Tabla 3.12

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “A” en el t3pico de equipos de trabajo.

Equipos de trabajo	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
16.-Es m3s productivo el trabajo de maestros individual que en equipo.				100%	
17.-La organizaci3n que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente.		66%		34%	
18.-Es responsabilidad del director fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo.		100%			
19.-El director establece prop3sitos por equipo.				100%	

Tabla 3.13

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela

“A” en el tópicos de equipos de trabajo.

Equipos de trabajo	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Más o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
16.-Es más productivo el trabajo de maestros individual que en equipo.	100%				
17.-La organización que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente.		100%			
18.-Es responsabilidad del director fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo.		100%			
19.-Establece propósitos por equipo en las juntas de trabajo.		100%			

El último tópico que contiene la entrevista estructurada es el de **cultura organizacional**.

Se cuestionó si maestros y director compartían la visión escolar y las tres maestras respondieron estar de acuerdo, lo mismo respondieron al cuestionarles si la existencia de lemas, uniformes, historias, etc, en su escuela transmitían un significado especial a los miembros de la organización; donde estuvieron las tres en desacuerdo fue en el ítem que cuestiona si la cultura que impera en la escuela es la tradicional que comprende jerarquías, fronteras, control, contener o reprimir, y miedo a los errores; en la siguiente afirmación que señala que la cultura de las escuelas debería cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados, dos maestras respondieron estar totalmente de acuerdo y una expresó estar de acuerdo; el último ítem menciona que deberían contarse las historias y los logros de su escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral y dos maestras están totalmente de acuerdo, mientras una responde que está más o menos de acuerdo.

Se observa en base a las respuestas otorgadas que los miembros de la organización comparten una visión escolar y parte de la cultura que los maestros viven se transmite mediante el valor que otorgan a los símbolos como uniformes, lemas, historias y logros institucionales, no así la del director, se infiere por los datos existentes, que esta diferencia puede ser porque el director es nuevo en la organización, otra notoria diferencia es que ambos expresan que en su escuela no impera la cultura tradicional, pero mientras los

docentes están a favor de que esta cambie por diferentes formas de trabajo: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados el director está más o menos de acuerdo.

La siguiente tabla muestra información sobre los resultados en este tópico

Tabla 3.14

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada a los docentes de la escuela “A” en el t3pico de cultura organizacional.

Cultura organizacional	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
20.- comparten director y maestros la visi3n escolar..		100%			
21.- La existencia de lemas, uniformes, historias, etc., en su escuela transmiten un significado especial a los miembros de la organizaci3n.		100%			
22.-La cultura que impera en su escuela es la tradicional que comprende jerarqu3as, fronteras, control, contener o reprimir, miedo a los errores.				100%	
23.-La cultura de la escuela deber3a cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados.	66%	34%			
24.- Deben contarse las historias y los logros de su escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral.	66%		34%		

Tabla 3.15

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela

“A” en el tópicos de cultura organizacional.

Cultura organizacional	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Más o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
21.- Se ha creado una visión compartida de lo que es importante en el centro, transmitido y logrado su asentimiento para orientar y dar sentido a las actividades por realizar.	100%				
22.- La existencia de lemas, uniformes, historias, etc., en su escuela transmiten un significado especial a los miembros de la organización.			100%		
23.- La cultura que impera en su escuela es la tradicional que comprende jerarquías, fronteras, control, contener o reprimir, miedo a los errores.				100%	
24.- La cultura de la escuela debería cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados.			100%		
25.- Se cuentan las historias y los logros de su escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral.		100%			

3.14 Resultados de entrevista estructurada con preguntas abiertas a la escuela “A”

Este tipo de instrumento se diseñó con la intención de profundizar en el tema de estudio y comprender los motivos de determinados comportamientos de los sujetos bajo estudio. De acuerdo con Hernández y otros (2003, p. 396) preguntas abiertas son “las que no delimitan desde antes las alternativas de respuesta” .

A continuación se presentan las preguntas y respuestas obtenidas del director y los docentes de la escuela mencionada.

1.-¿Qué acciones y actitudes del director (a) favorecen un buen ambiente laboral?

Maestra 1.-Que sea tolerante con las maestras, que las tome en cuenta para que cualquier decisión sea entre él y su personal docente.

Maestra 2.-Que brinde confianza, seguridad, apoyo, comprensión, que sea empático, tolerante, flexible y compañero.

Maestra 3.-Que sea organizado, conocedor de su responsabilidad como dirigente, que sea coherente, competente, que brinde confianza, que sepa escuchar, que acepte opiniones y consejos de los compañeros maestros.

1.- ¿Qué acciones y actitudes de los maestros favorecen un buen ambiente laboral?

Director.- Que los maestros participen en proyectos que se hacen para mejorar el nivel académico, estando todos de acuerdo se crea un ambiente de entusiasmo y participación.

2.-¿Qué acciones y actitudes del director (a) no favorecen un buen ambiente laboral?

Maestra 1.-Que trate de imponer sus propias reglas sin tomar en cuenta las necesidades de sus maestros; que traten de amenazar con los reportes a Secretaría, o con levantar un acta, como si los maestros fuéramos alumnos de primaria.

Maestra 2.-La incomprensión, la desconfianza, el autoritarismo, la intolerancia y la intransigencia.

Maestra 3.-Ser una persona cerrada al diálogo, tomar decisiones sin tomar en cuenta a los docentes, imponer su voluntad por el poder que su autoridad le confiere, que no sea empático, que exijan más de lo que ellos dan.

2.- ¿Qué acciones y actitudes de los maestros (as) no favorecen un buen ambiente laboral?

Director.-Que los maestros no realicen sus planeaciones, que no participen en proyectos, que no estén bien con algún compañero, que siempre le quieran dar problemas al director.

3.-En su opinión ¿qué características debería tener un buen director?

Maestra 1.-Que sea tolerante, con espíritu de compañerismo, que tenga autoridad, pero no que la utilicen para intimidar, que busquen otras formas de conseguir que su equipo de trabajo esté a gusto y se desempeñen con alegría en su trabajo.

Maestra 2.- Tener la virtud de escuchar, aceptar opiniones, reconocer errores, brindar apoyo, comprensión sin perder su autoridad.

Maestra 3.- Deberían poseer competencias profesionales que demanda su rol, conocer sobre los currículos de la escuela, sobre el aspecto psicopedagógico de maestros y

alumnos, poseer habilidades de administración, deberían de realizar estudios de investigación sobre la educación de sus planteles, de luchar por ser innovadores, de esforzarse por acercar la tecnología a las escuelas, de asistir a cursos de relaciones humanas, etc.

3.-En su opinión ¿qué características debería tener un buen maestro (a)?

Director.- Ser cumplido, que lleve a cabo buenas relaciones con su director, respetarlo y ser respetado; siempre tener participación en acciones que lleven a mejorar la educación.

3.15 Observación participante de la escuela “A”

De acuerdo con Ander-Egg (1983, p. 202) “La observación estructurada, llamada también observación sistemática, apela a procedimientos más formalizados para la recopilación de datos o la observación de hechos, estableciendo de antemano qué aspectos se han de estudiar

A continuación se describen los registros de una semana de observación participante, sobre como se establecen cotidianamente las relaciones y actividades entre los docentes y el director, esta actividad fue efectuada por la autora del estudio que como se ha señalado con anterioridad, labora como docente en la institución “A”

Hora de entrada: 1:00 p.m.

Cotidianamente el director y los maestros llegan a la escuela con unos 15 minutos de anticipación, se saludan y establecen conversaciones triviales hasta que llega el momento de la entrada, la mayoría permanecen en la sala por si hay avisos por parte del director, otros solo saludan, firman el diario de asistencia y pasan a su respectivo salón de clases para que cuando entren los alumnos todo esté dispuesto para iniciar.

El director conversa esos breves minutos muy cordialmente con los presentes y si hay alguna indicación de última hora la da a los maestros. Puntualmente se toca el timbre de entrada y se inician las labores del día.

Durante la hora de descanso, algunos de los maestros pasan a la dirección y el director pregunta como van transcurriendo las labores escolares e intercambian unas palabras al respecto.

La hora de salida es a las seis de la tarde y los maestros pasan a firmar a la dirección el diario de asistencia y se despiden. Realmente la comunicación en horario de clases es poco frecuente, salvo en juntas o convivio.

3.16 Recomendaciones a director escuela “A”

Producto del análisis proveniente de las entrevistas y la observación específica del impacto del liderazgo en la realidad escolar se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones hacia nuevas dimensiones del liderazgo.

El aspecto de función directiva en la organización se considera aceptable, pero no óptimo, puesto que las respuestas reflejan limitantes por parte del director en acciones relacionadas con el ámbito de planeación, asesoría y evaluación al trabajo del maestro, concretamente a la competencia pedagógica que de acuerdo a García (2002, citado en la Antología de gestión Escolar, SEP,2002) “permite apoyar a la cultura áulica, ligada a la lectura y la interpretación, a la discusión y a la reflexión, a la capacidad de predecir y configurar, lo que es necesario para actuar con responsabilidad, con el deseo y la voluntad de saber” (p. 114)

En el tópico de liderazgo destacan dos debilidades encontradas en el director: la motivación, y la retroalimentación, pues él dice retroalimentar al personal para mejorar el desempeño y expresa que ha instituido programas de auto-mejora y motivación y no todas las maestras están de acuerdo con ello. Se reitera la necesidad de encontrar en el director algunas características para dirigir una gestión escolar efectiva, entre las cuales se pueden mencionar las que García (2002, citado en la Antología de gestión Escolar, SEP, 2002) enuncia:

- Ser conocedor; la tarea de ser directivo implica tener un amplio dominio del área cognitiva: teniendo conocimiento de : 1) los planes y programas, 2) los maestros con quienes coparticipa, 3) las teorías pedagógicas, 4) la normatividad, 5) la comunidad, y 6) los alumnos.
- Ser líder, asumiendo la misión de liderazgo efectivo de gestión escolar, considerando como una parte importante de esta misión la cultura y los valores.(p. 121).

Al comparar los resultados del director en el tópico de clima organizacional con el de los maestros, se observa una similitud en todas sus respuestas, por lo que puede apreciarse, que el clima organizacional en la escuela es satisfactorio, también se aprecia que las relaciones interpersonales entre director y maestros son saludables y que todos comparten la opinión que el clima que se genere es responsabilidad de todos.

Queda muy claro que los maestros reconocen que el trabajo en equipo es más productivo que el individual, pero también que el director expresa una cosa y la opinión de los docentes es otra, pues no establece propósitos de trabajo en equipo, en la escuela ocurre lo que Senge (1999, p. 294) menciona de que en la mayoría de los equipos la energía de cada miembro se encauza en diversas direcciones, desperdiciándose, pues aunque los individuos pongan mucho empeño, sus esfuerzos no se traducen en una labor de equipo.

Ante esta situación es recomendable que el director modifique su actitud en cuanto a esta forma de trabajo, tener propósitos claros de trabajo en equipo, creer en la capacidad de su gente y desarrollar los seis puntos necesarios para un buen liderazgo en equipo que señala Katzenbach (1999, p 134-139):

- 1.-Mantener la importancia y significado del propósito, las metas y la propuesta.
- 2.-Crear compromiso y confianza a nivel individual y en equipo.
- 3.-Fortalecer la mezcla y el nivel de las habilidades.
- 4.-Manejar las relaciones con terceros, eliminar obstáculos.
- 5.-Crear oportunidades para otros.
- 6.-Trabajar realmente en un verdadero equipo todos.

Se observa que la escuela posee elementos comunes y significativos de la cultura como son los ritos, las ceremonias, las historias, los símbolos y el lenguaje, tal como los menciona Minzberg (1997, pp. 184,185), pero también se nota el deseo de cambio de su cultura, por lo que el director debería entrevistar a su personal para conocer sus expectativas, la filosofía que tienen del trabajo y usar la cultura y la ideología que comparten para crear su estrategia, pues de acuerdo con el mismo autor “la escuela de la cultura propone que la creación de estrategias es el proceso de una visión colectiva, con raíces en las creencias que comparten los miembros de la organización”.(p.186).

Respecto a las preguntas abiertas, después de analizar las respuestas de director y maestros se observa que el director limita su visión al aspecto académico, y se preocupa

mucho por conservar su autoridad, mientras que los maestros esperan mucho más de él e incluyen en su opiniones aspectos de tipo afectivo, organizativo, desean participar en la toma de decisiones de dominio técnico-operativo y de gestión, por lo que se recomienda que el director practique lo que menciona Rodríguez : (2001, pp. 219,220)

“Hace falta articular más los procesos de comunicación entre directores y profesores, por eso, debería desarrollar políticas de gestión como las siguientes:

- Implicar al profesorado en la gestión de tareas no estrictamente instructivas.
- Favorecer la participación del mismo en procesos de toma de decisiones que afecten a la escuela como organización.
- Facilitar un intercambio a todos los niveles más fluido y constante entre la dirección y el profesorado.
- Apoyar la provisión de condiciones esenciales para el desarrollo profesional de los profesores.
- Esforzarse por favorecer contextos y oportunidades para el trabajo en equipo y la toma de decisiones colectiva donde poder situar las actividades de gestión.
- Prestar mayor atención al apartado dedicado a las relaciones interpersonales de respeto y apoyo mutuo, estando “visible”, informando en todo momento, compartiendo los problemas, apoyando la realización de actividades que favorezcan la cohesión entre los miembros del centro.
- Atención cuidadosa y preferente a los valores implícitos y razonamiento ético que subyacen a la actividad directiva, en la medida en que la toma de decisiones, la solución de

problemas, el enfrentamiento con situaciones conflictivas y dilemas, remite inevitablemente, a cuestiones de valor.

- Buscar oportunidades para sacar provecho desde las propias estructuras organizativas existentes o bien diseñando estructuras innovadoras que legitimen y apoyen el protagonismo de los profesores, que asuman las responsabilidades de un liderazgo compartido, y con capacidad para soportar una constante tensión entre la influencia de la dirección y autonomía del profesor.
- Avanzar en la provisión de un espacio para el desarrollo de un liderazgo educativo compartido y democrático donde importa menos quién asume el protagonismo como el hecho de su desarrollo”

3.17 Resultados de entrevista con escala Likert a la escuela “B”

En la búsqueda por examinar el papel decisivo que juega el liderazgo directivo en un centro escolar se aplicaron dos instrumentos (una entrevista estructurada y una entrevista con preguntas abiertas) al director y los docentes de la escuela “B” y una vez recolectados los datos se procedió a analizarlos para apreciar el impacto del liderazgo en la organización.

Las tabla 3.16 y 3.17 muestra los resultados del tópico **función directiva** obtenidos en la entrevista estructurada, que tuvo como variables de respuesta: 5 totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 más o menos de acuerdo, 2 en desacuerdo y 1 totalmente de acuerdo,

asimismo, en la tabla se presentan las respuestas a cada afirmación traducidas en porcentaje.

Docentes .-En esta escuela la muestra estuvo representada por seis docentes de los cuales a la primera afirmación uno respondió estar totalmente de acuerdo en que el rol del director es central para la mejora de la escuela, cuatro expresaron estar de acuerdo y uno informó estar más o menos de acuerdo; al preguntarles sobre si el director establecía criterios claros en una visita al grupo cinco respondieron estar de acuerdo con la afirmación, mientras que uno dijo estar más o menos de acuerdo; en el ítem que cuestiona sobre si el director los involucra en la planeación de metas institucionales tres respondieron estar totalmente de acuerdo, uno dijo estar de acuerdo y dos más expresaron estar más o menos de acuerdo; Al responder sobre si su director poseía habilidades administrativas de planear, organizar, coordinar, orientar, dirigir y evaluar tres contestaron estar totalmente de acuerdo, dos dijeron estar de acuerdo y uno respondió estar más o menos de acuerdo; el último cuestionamiento sobre si su director se ocupaba de que tuvieran los recursos materiales y didácticos necesarios uno respondió estar de acuerdo, uno dijo estar más o menos de acuerdo, otro expresó estar en desacuerdo y tres manifestaron estar totalmente en desacuerdo.

Director.- El director respondió estar totalmente de acuerdo en que como director establecía metas de trabajo congruentes con la misión de la escuela, también en aceptar que su rol como director es central para la mejora escolar y aceptó poseer habilidades

administrativas de planear, coordinar, dirigir y evaluar; dijo estar de acuerdo que como director participa activamente en la definición de estrategias de desarrollo en la escuela lo mismo que cuando pide un buen desempeño establece claramente cómo se medirá el resultado de las actividades.

En seguida se presentan las tablas con información sobre este tópico

Tabla 3.16

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas a los docentes de la escuela “B” en el t3pico de funci3n directiva.

Funci3n directiva	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
1.- El rol del director es central para la mejora escolar	16%	66%	16%		
2.-El director establece criterios claros de evaluaci3n en una visita a su grupo.		84%	16.6%		
3.-El director lo involucra en la planeaci3n de metas institucionales.	50%	16.6%	33.4%		
4.-Su director posee habilidades administrativas de planear, organizar, dirigir y evaluar.	50%	33.4%	16.6 %		
5.- Su director proporciona los recursos did3cticos necesarios.		16.6 %	16.6 %	16.6 %	50 %

Tabla 3.17

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas a l director de la escuela “B” en el t3pico de funci3n directiva.

Funci3n directiva	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
1.- Establezco metas de trabajo congruentes con la misi3n de la escuela	100%				
2.-Participo activamente en la definici3n de estrategias de desarrollo de la escuela.		100%			
3.-Cuando pido un buen desempe1o, establezco claramente como se medir3 el resultado de las actividades.		100%			
4.-El rol del director es central para la mejora escolar.	100%				
5.-Usted posee habilidades administrativas de planear, coordinar, dirigir, evaluar.	100%				

Al revisar el tema de **Liderazgo** se observó que:

Los docentes respondieron cinco de ellos estar totalmente de acuerdo en que el director debe ser un líder y uno respondió estar de acuerdo; al preguntar sobre si el director adopta la cultura del cumplimiento y la responsabilidad cuatro respondieron estar totalmente de acuerdo y dos manifestaron estar más o menos de acuerdo; Al preguntarles si reciben retroalimentación de parte del director para mejorar su desempeño docente tres respondieron estar de acuerdo, dos expresaron estar más o menos de acuerdo y uno dijo estar en desacuerdo; cuando se les preguntó si el director los motiva para que realicen su trabajo con compromiso y responsabilidad uno respondió estar totalmente de acuerdo, tres manifestaron estar de acuerdo y dos dijeron estar en desacuerdo; al cuestionarles si el director confiaba en su capacidad al asignarles una tarea en particular los seis respondieron estar de acuerdo.

Director .- Él respondió estar totalmente de acuerdo a la afirmación que señala que el director debe ser un líder; también cuando se le preguntó si él adoptaba y promovía la cultura del cumplimiento y la responsabilidad y si ayudaba al personal docente a mejorar el desempeño de su trabajo; pero cuando se le cuestionó sobre si había instituido programas de auto-mejora y motivación al personal docente dijo estar en desacuerdo y respondió estar en total desacuerdo en confiar en las capacidades de sus maestros permitiéndoles que realizaran aquello que mejor sabían hacer.

En seguida se presentan las tablas que contienen información sobre este tópico

Tabla 3.18

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas a los docentes de la escuela “B” en el t3pico de liderazgo.

Liderazgo	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
6.-El directo debe ser un l3der.	83.3%	16.6 %			
7.-Su director adopta y promueve la cultura del cumplimiento y la responsabilidad.	66.6%	33.4 %			
8.-Usted recibe retroalimentaci3n de parte del director para mejorar su desempe3o.		50%	33.4 %	16.4 %	
9.-El director lo motiva para que realice su trabajo con compromiso y responsabilidad.	16.6 %	50 %		33.4%	
10.-El director conf3a en su capacidad al asignarle una tarea particular.		100 %			

Tabla 3.19

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicada al director de la escuela “B” en el t3pico de liderazgo.

Liderazgo	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
6.-El directo debe ser un l3der.	100%				
7.-Usted adopta y promueve la cultura del cumplimiento y la responsabilidad.	100%				
8.-Ayuda al personal docente a mejorar el desempe3o de su trabajo.	100%				
9.-Ha instituido programas de educaci3n, auto-mejora y motivaci3n al personal docente.				100%	
10.-Conf3a en las capacidades de sus maestros permiti3ndoles que realicen aquello que mejor saben hacer.					100%

Pasando al t3pico de **Clima organizacional** se encontr3 que:

Los docentes.- Cuando se les cuestion3 a los docentes si el ambiente que se generaba en la organizaci3n era responsabilidad del director respondieron de la siguiente forma: cuatro dijeron estar totalmente de acuerdo, dos expresaron estar de acuerdo; las mismas respuestas se obtuvieron al preguntarles si el director se mostraba atento a las percepciones que compartían los miembros de la organizaci3n; mientras que al preguntar si crear un clima era responsabilidad de todos los seis respondieron estar totalmente de acuerdo; cuando se les cuestion3 si el director actuaba como conciliador en los conflictos laborales cinco docentes manifestaron estar de acuerdo y uno dijo estar m3s o menos de acuerdo; en el 3ltimo ítem referente a cuestionar si el estilo de direcci3n influía en el clima organizacional que se vivía en la escuela cuatro respondieron estar totalmente de acuerdo y dos manifestaron estar de acuerdo.

El director.- El director respondi3 a la primera afirmaci3n estar totalmente de acuerdo que es su responsabilidad el ambiente que se genere en la organizaci3n; contest3 lo mismo en que, crear un clima cordial es responsabilidad de todos; manifest3 estar de acuerdo en que 3l est3 atento a las percepciones que comparten los miembros de la organizaci3n y en que los conflictos entre maestros afectan su desempeño en la productividad y satisfacci3n laboral; est3 m3s o menos de acuerdo en que su estilo de direcci3n influya en el clima organizacional que se vive en la escuela.

En seguida se presentan las tablas que contienen información sobre este tópico.

Tabla 3.20

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas a los docentes de la escuela “B” en el tópico de clima organizacional.

Clima organizacional	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Más o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
11.- Es responsabilidad del director el ambiente que se genere en la organización.	66.6 %	33.4 %			
12.-En su interés por tener un buen clima de compañerismo y comunicación, el director se muestra atento a las percepciones que comparten los miembros de la organización.	66.6 %	33.4 %			
13.- Crear un clima cordial en la organización es responsabilidad de todos.	100%				
14.-El director actúa como conciliador en los conflictos laborales		83.3 %	16.6 %		
15.-El estilo de dirección influye en el clima organizacional que se vive en la escuela.	66.6 %	33.4 %			

Tabla 3.21

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas al director de la escuela “B” en el t3pico de clima organizacional.

Clima organizacional	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
11.- Es responsabilidad del director el ambiente que se genere en la organizaci3n.	100 %				
12.-En un inter3s por tener un buen clima de compa3nerismo y comunicaci3n, usted se muestra atento a las percepciones que comparten los miembros de la organizaci3n.		100%			
13.- Crear un clima cordial en la organizaci3n es responsabilidad de todos.	100%				
14.-Los conflictos entre maestros afectan su desempe3o en la productividad y satisfacci3n laboral.		100%			
15.-El estilo de direcci3n influye en el clima organizacional que se vive en la escuela.			100%		

En el tema **Equipos de trabajo** se obtuvieron las siguientes respuestas:

Este tópico estuvo integrado por cuatro afirmaciones: la primera señala que es más productivo el trabajo individual que el realizado en equipo, a lo cual tres docentes expresaron estar de acuerdo, uno dijo estar más o menos de acuerdo y dos manifestaron estar en desacuerdo; la segunda afirmación menciona que la organización que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente y dos maestros contestaron estar totalmente de acuerdo, tres respondieron estar de acuerdo y uno dijo estar más o menos de acuerdo; la tercera afirmación señala que es responsabilidad del director fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo donde tres docentes están totalmente de acuerdo, uno está de acuerdo, uno manifiesta estar más o menos de acuerdo y uno más en desacuerdo; la cuarta afirmación cuestiona si el director establece propósitos por equipo en las juntas de trabajo donde tres docentes responden estar totalmente de acuerdo, dos dicen estar más o menos de acuerdo y uno expresa estar en desacuerdo.

El director por su parte responde estar en desacuerdo en que el trabajo individual sea más productivo que el trabajo en equipo, también responde lo mismo a la afirmación que señala que la organización que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente; responde estar más o menos de acuerdo en que sea responsabilidad del director fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo y responde estar en

desacuerdo en establecer de inmediato unas cuantas tareas y metas para fomentar el trabajo en equipo.

En seguida se presentan las tablas que contienen información sobre este tópico.

Tabla 3.22

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas a los docentes de la escuela “B” en el t3pico de equipos de trabajo.

Equipos de trabajo	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
16.-Es m3s productivo el trabajo de maestros individual que en equipo.		50%	16.6 %	33.4%	
17.-La organizaci3n que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente.	33.3%	50%	16.6 %		
18.-Es responsabilidad del director fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo.	50%	16.6 %	16.6 %	16.6 %	
19.-El director establece prop3sitos por equipo.	50%		33.4%	16.6%	

Tabla 3.23

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas al director de la escuela “B” en el t3pico de equipos de trabajo.

Equipos de trabajo	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
16.-Es m3s productivo el trabajo de maestros individual que en equipo.				100%	
17.-La organizaci3n que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente.				100%	
18.-Es responsabilidad del director fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo.			100%		
19.-Establece prop3sitos por equipo en las juntas de trabajo.		100%			
20.-Para fomentar el trabajo en equipo entre los docentes, establezco de inmediato unas cuantas tareas y metas.				100%	

En lo que se refiere al tema de **cultura organizacional** se obtuvieron los siguientes resultados:

Los docentes.- En la afirmación que cuestiona si los docentes y el director comparten la visión escolar cuatro de los maestros respondieron estar totalmente de acuerdo, uno expresó estar de acuerdo y uno más señaló estar más o menos de acuerdo; cuando se les cuestionó respecto a que si la existencia de lemas, uniformes, historias en su escuela transmitían un significado especial a los miembros de la organización tres dijeron estar totalmente de acuerdo con la afirmación y tres manifestaron estar de acuerdo; cuando se cuestionó si la cultura que imperaba en la escuela era la tradicional que comprende jerarquías, fronteras, control, contener o reprimir, miedo a los errores, un maestro respondió estar de acuerdo, dos señalaron estar más o menos de acuerdo y dos manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la afirmación; sin embargo en la siguiente que expresa que la cultura de la escuela debería cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados dos maestros dijeron estar totalmente de acuerdo y cuatro manifestaron estar de acuerdo; por último se cuestiona si deben contarse las historias, los logros de la escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral y los seis estuvieron totalmente de acuerdo.

El director.-En este rubro el director respondió estar de acuerdo con la afirmación de que se debe crear una visión compartida de lo que es importante en el centro; expresa estar más o menos de acuerdo en que la existencia de lemas, uniformes, historias, etc,

transmitan un significado especial a los miembros de la organización; estuvo en desacuerdo con la afirmación que expresa que la cultura que impera en la escuela sea la que comprende jerarquías, fronteras, control, contener o reprimir, miedo a los errores, está de acuerdo en que la cultura de las escuelas debería cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados, de igual forma expresó su acuerdo en que deben contarse las historias y los logros institucionales al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral.

En seguida se muestran las tablas que contienen información sobre este tópico

Tabla 3.24

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas a los docentes de la escuela “B” en el t3pico de cultura organizacional.

Cultura organizacional	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
20.- comparten director y maestros la visi3n escolar..	66.6%	16.6 %	16.6 %		
21.- La existencia de lemas, uniformes, historias, etc.,en su escuela transmiten un significado especial a los miembros de la organizaci3n.	50 %	50 %			
22.-La cultura que impera en su escuela es la tradicional que comprende jerarqu3as, fronteras, control, contener o reprimir, miedo a los errores.		16.6 %	33.4 %		50 %
23.-La cultura de la escuela deber3a cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados.	33.4 %	66.6 %			
24.- Deben contarse las historias y los logros de su escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral.	100 %				

Tabla 3.25

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas al director de la escuela “B” en el t3pico de cultura organizacional.

Cultura organizacional	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
21.- Se ha creado una visi3n compartida de lo que es importante en el centro, transmitido y logrado su asentimiento para orientar y dar sentido a las actividades por realizar.		100%			
22.- La existencia de lemas, uniformes, historias, etc., en su escuela transmiten un significado especial a los miembros de la organizaci3n.			100%		
23.-La cultura que impera en su escuela es la tradicional que comprende jerarqu3as, fronteras, control, contener o reprimir, miedo a los errores.				100%	
24.-La cultura de la escuela deber3a cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados.		100%			
25.- Se cuentan las historias y los logros de su escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral.		100%			

3.18 Resultados de entrevista estructurada con preguntas abiertas a la escuela “B”

1.-¿Qué acciones y actitudes del director favorecen un buen ambiente laboral?

Docente 1.- Cuando es legal y democrático, la seriedad, responsabilidad y lo concreto lo ha hecho fuerte y firme; es una persona que se preocupa por su trabajo, es orgulloso y se enfoca a anticipar, organizar y preparar su función directiva y administrativa con tiempo, cuando anda de buenas es el mejor director.

Docente 2.- La confianza, la libertad de trabajar en el salón sin que nos interrumpa .

Docente 3.- Creo que una actitud amable y cordial para con todo su personal .

Docente 4.- Imparcialidad, respeto, tolerancia, equidad, la cultura que posee.

Docente 5.- Respetuoso, tolerante y equitativo.

Docente 6.- Amable, cordial y respetuoso.

1.-¿Qué acciones y actitudes de los docentes favorecen un buen ambiente laboral?

Director .- Identificando y asumiendo los problemas que se presentan en cada grado profesionalmente; tomando decisiones de manera colegiada y estableciendo metas y acciones comunes.

2.-¿Qué acciones y actitudes del director no favorecen un buen ambiente laboral?

Docente 1.- No mide con la misma vara a todos, o sea que con algunos tiene mejor trato que otros y en ocasiones frente a todos; raya en lo grosero al reclamar algo.

Docente 2.- Los arranques de temperamento que rayan en lo grosero, la falta de tacto para decirte las cosas como ser humana, las diferencias que hace con todos: a unos exige y a otros no.

Docente 3.- Apatía, desinterés, falta de empatía con su personal.

Docente 4.- Su carácter que es muy autoritario, no toma en cuenta su personal para ninguna actividad, solo dispone.

Docente 5.- Cuando no quiere apoyar a un maestro por miedo, se carga más hacia otros, no confía en sus maestros, si son nuevos es imparcial, si anda de malas ni el se aguanta.

Docente 6.- No toma en cuenta a su personal para ninguna actividad, y tiene un carácter muy autoritario.

2.-¿Qué acciones y actitudes de los docentes no favorecen un buen ambiente laboral?

Director.- Insoportable, mal comportamiento, creídos, creerse los nunca vistos.

3.-En su opinión ¿que características debería tener el director?

Docente 1.- Que se preocupe por sus maestros y la problemática escolar que les aqueje, por las necesidades del salón o alumnos; que sea exigente y estricto con todos y que cuando nos necesite sea agradecido.

Docente 2.- Amable y respetuoso.

Docente 3.- Ser un líder, amable, bondadoso, paciente, comprensivo, buscar el bienestar del personal y de los alumnos en general.

Docente 4.- Respetuoso, con tacto, humilde, inteligente, que apoye a los maestros en su desempeño a costa de lo que sea.

Docente 5.- Respetuoso, inteligente, facilitador, diligente y cordial siempre.

Docente 6.- Respetuoso, amable, parejo.

3.-En su opinión ¿que características debería tener un buen maestro?

Director.- Responsable, cumplidor, enérgico, con vocación de servir, disciplinado.

3.19 Observación: Escuela “B”

Esta escuela estuvo en observación durante una semana, trabaja en el turno matutino y la hora de entrada es a las 7:30 a.m., los maestros llegan por lo menos quince minutos antes, por indicaciones del director y la escuela abre sus puertas desde antes de las siete de la mañana; la secretaria y el intendente son los primeros en llegar.

El director está desde las siete cuidando que los maestros lleguen puntuales, si alguno llega tarde le pregunta el motivo, sin preámbulo, lo hace de manera directa. En ocasiones ha regresado maestros por no llegar a la hora de entrada que son las 7:15 de la mañana, aunque lleguen a las 7:30 a.m. se siente el clima tenso, mucho más, que en ninguna otra escuela, a los maestros no se les permite platicar, ni que salgan de su salón, cuando vayan a la dirección tiene que ser un motivo válido, si no el director les dice que envíen a un niño, para que no dejen el grupo solo

El timbre se toca a las 7:30 exactas, el director es quien siempre da las indicaciones teniendo algo muy singular, siempre usa las mismas palabras : distancia, derechitos, firmes, ahora si pueden pasar a los salones, ahí les encargo, son palabras textuales, además no tiene miramientos para llamar la atención, tanto a los alumnos, maestros, padres de familia, y lo hace a través de un micrófono.

La hora del descanso toca exactamente a las 10:00 a.m. solo da 20 minutos de descanso, ni uno más; la cooperativa está a cargo de la escuela, turna a los maestros para

que vendan, tiene todo contado, desde material de oficina, deportes, nada sale sin su permiso, y nadie entra, él tiene que autorizar, los maestros comentan en voz baja, pero no se atreven a contradecirle.

.
El director toma las decisiones, nadie más, los maestros solo obedecen y los alumnos, mucho más . La hora de salida es a las 12:30 p.m., los padres de familia tienen que permanecer afuera, no se les permite entrar.

3.20 Recomendaciones a director escuela “B”

En la **función directiva** puede identificarse que tanto el director como los maestros consideran el rol de dirigir como central para la mejora de la escuela, también hay congruencia entre las respuestas de ambos al expresar que hay establecimiento de criterios claros en las visitas a grupo, en la definición de estrategias de desarrollo de la escuela y al aceptar que el director posee habilidades administrativas.

De acuerdo con la literatura de Duncan (1999, p. 150) se puede mencionar que en esta escuela se practica la administración por objetivos, que “consiste en proporcionar metas o puntos cuantitativos importantes a los trabajadores para que éstos las realicen, brindarles la oportunidad de ofrecer aportaciones respecto a cuáles deberían ser esos objetivos y la evaluación con base en los resultados logrados”.

En cuanto a la importancia del rol del director Fullan y Stiegelbauer (2003, p. 130) señalan al respecto: “ El papel o rol, no es tan sencillo como se nos hace creer en las declaraciones que se refieren constantemente a los directores como la clave del cambio: Aún así, el director es de fundamental importancia, especialmente para los cambios en la cultura escolar”.

En la búsqueda por transformar la cultura escolar Leithwood y Jantzi (1990, citados por Fullan y Stiegelbauer, 2003, p.142) recomienda que los directores tomen acciones como las siguientes:

- 1.-Reforzar la cultura (mejora) de la escuela.
- 2.-Utilizar una variedad de mecanismos burocráticos para estimular y reforzar el cambio cultural.
- 3.-Promover el desarrollo del personal.
- 4.- Involucrarse en una comunicación directa y frecuente acerca de normas, valores y creencias culturales.
- 5.- Compartir el poder y la responsabilidad con otros.
- 6.-Usar símbolos para expresar valores culturales.

Una debilidad muy marcada del director fue la que señalaron los maestros al destacar que no era buen proveedor de recursos materiales y didácticos necesarios, lo que hace necesario exponer que para que la escuela funcione con eficiencia se debe cuidar que exista tanto el recurso humano como el material es decir: insumos para el trabajo (papelería, información, etc), presupuestos, tecnología dura (hardware) y soporte de oficinas o centros de trabajo, recursos de tiempo y de conocimiento organizacional. (Tomado del curso"El director y supervisor como administradores modernos de la educación" dirigido a Directores y Supervisores del Subsistema de Telesecundaria. s / f, pp. 137-159, citados en la Antología de Gestión Escolar, 2002, p. 81).

En el t3pico que corresponde al **liderazgo** directivo todos expresaron que el director debe ser un l3der, pero eso va m3s all3 de interpretarlo como (un deber ser), Boyett y Boyett (1999, p. 51) lo describen as3: “El liderazgo tiene que ver fundamentalmente con la relaci3n entre l3deres y seguidores; por eso la tarea principal de todos los l3deres es construir y mantener una s3lida relaci3n con los dem3s”.

Se observa otra fortaleza en el director, al expresar todos que s3 adopta y promueve la cultura del cumplimiento y la responsabilidad, lo que no hace el director es confiar en las capacidades de su personal, por lo que se recomienda que realice algunas cosas para mejorar su liderazgo, seg3n Warren Bennis (citado por Boyett y Boyett, 1999, p.3, 19)

- Hacer las cosas correctas.
- Confiar en las personas.
- Buscar el cambio.
- Incitar a la gente a cambiar.
- Tomar riesgos

En cuanto a la retroalimentaci3n, es preciso que se establezca contacto con los docentes en la b3squeda por encontrar oportunidades de aprendizaje para todos, es necesario apoyar a los docentes, reforzarlos, y estar abiertos a las inquietudes de los docentes, pues como mencionan Fullan y Stiegelbauer (2003, p. 146)

“En situaciones donde la interacción es difícil o dolorosa para una o ambas partes (o se presume que lo sea), la mayoría de las personas optan por lo obvio, si tienen elección: reducen al mínimo el contacto. Sin contacto personal, no hay cambios importantes”.

Sin embargo, como señala el mismo autor hay que tomar en cuenta que “muchos otros maestros y directores desean más contacto social con respecto a asuntos profesionales, si se puede hacer en un clima de apoyo”

No menos importante es el aspecto de la motivación, el cual el director le resta importancia, siendo que es una necesidad de la naturaleza humana, un factor decisivo en las relaciones interpersonales para crear un clima propicio, donde los sentimientos tienen un valor incalculable, igual que la singularidad de las personas, por lo que se recomienda motivar el desempeño individual y grupal siguiendo algunas de las formas más exitosas de demostrar que los gerentes se interesan en verdad tal y como lo recomienda en Duncan (1999, cuadro 8.1, p. 194) el North American Tool and Die quien ha apostado al futuro con base en la capacidad de motivar el desempeño:

- 1.- Dar reconocimiento a los trabajadores cuando éstos sobresalen.
- 2.- Proporcionar la información necesaria para llevar a cabo el trabajo, así como relativa al desempeño.
- 3.- Fomentar en los trabajadores un sentido de compromiso con la empresa y brindarles la oportunidad de adquirirlo.
- 4.- Garantizar la retribución económica por el desempeño.
- 5.- Demostrar siempre confianza y respeto por los individuos.

- 6.-Felicitarse a los trabajadores todos los días.
- 7.- Realizar actos de solidaridad y bondad.
- 8.- Delegar la autoridad y conservar la responsabilidad por los resultados obtenidos.
- 9.- Alentar las relaciones con los clientes.

En el tópico de **clima organizacional** se pudo constatar que director y maestros depositan la responsabilidad en el primero sobre el ambiente que se genera en la organización, claro está desde una perspectiva global aquí es oportuno mencionar a Rodríguez (1999, p. 158) que manifiesta que el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, en el cual se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en el que se encuentra inmersa la organización.

Los docentes expresan que el director se muestra atento a las percepciones que comparten los miembros de la organización y que actuaba como conciliador en los conflictos laborales, que dentro del concepto de clima se considera a estas como variables del ambiente social, se nota pues, una apreciación de los docentes que constituye en palabras de Rodríguez (1999,0 p. 159) una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros de la organización.

El estilo de dirección pertenece a las variables estructurales y se menciona porque los maestros respondieron que este influía en el clima organizacional y el director estuvo más o menos de acuerdo con la afirmación, Rodríguez (1999, p. 160) cita al respecto:

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Se recomienda realizar un estudio de clima que atienda a las diferencias entre director y maestros y que apunte a señalar al clima de la organización como un todo, a que el director vea el impacto que su particular estilo de dirección tiene en el clima de la organización y provocar una mejora parcial o global sobre este.

El tópico **equipos de trabajo** desde el punto de vista de los docentes considera más productivo el trabajo en equipo que el individual, el director por su parte no comparte esta opinión, al contrario está en desacuerdo con la afirmación por lo que es recomendable que de un paso para hacer la transición de una organización tradicional a una de alto rendimiento donde los equipos sean la base de un buen funcionamiento de la organización.

La organización que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente, fue otra afirmación con la que estuvieron de acuerdo los docentes, el director no, se muestra contrario a esta forma de trabajo; expresa estar más o menos de acuerdo en que sea su responsabilidad fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo y manifiesta su desacuerdo en establecer tareas y metas para fomentar el trabajo en equipo.

Menéndez y Medina (1999, citados en Antología de Gestión Escolar, 2002, p. 193) expresan su opinión en cuanto al trabajo en equipo de la siguiente manera:

El trabajo en equipo es la base de un buen funcionamiento de la escuela. Trabajar con otros aporta más ideas y recursos, permite contrastar puntos de vista, facilita el reparto de tareas y responsabilidades y posibilita que los acuerdos sean asumidos por todos los miembros del colectivo.

Para que el director de esta escuela se convierta en líder de equipo debe desarrollar primero algunas habilidades que Katsenbach (1999, p. 79) sugiere:

- Mantener la actitud de que no necesitan tomar todas las decisiones fundamentales ni asignar todos los trabajos importantes.
- Están conscientes de que ni conocen todas las respuestas ni pueden obtener buenos resultados sin la cooperación del resto de los miembros.

En lo que se refiere al tema de **cultura organizacional** se observa que los miembros de la institución comparten la visión escolar y es factible mencionar que desarrollan la cultura de la misión que describe Mintzberg (1997, p. 189) en este tipo de organizaciones “la mira se centra en una visión compartida de lo que pretende la organización que suele ser satisfacer una necesidad externa, bien definida y estable”

También se confirma que la existencia de lemas, uniformes, historias en la escuela transmiten un significado especial para los docentes, mientras que el director estuvo más o menos de acuerdo con esa afirmación. En la opinión de Minzberg (1997) las tradiciones, leyendas e historias se desarrollan alrededor de sucesos importantes en el pasado de la organización, de esta forma se desarrolla una ideología y fortalecen los miembros de la institución, desarrollando un sistema con vida propia, además, es valioso que el director tome en cuenta que muchos de esos sucesos fueron generados por miembros activos de la escuela, y los logros de unos los comparte toda la institución, por lo que es fundamental difundirlo, tenerlo en consideración y corresponder escuchando y solucionando, en la medida de lo posible las necesidades de los docentes.

Cuando se cuestionó si la cultura que imperaba en la escuela era la tradicional que comprende jerarquías, fronteras, control, contener o reprimir, miedo a los errores se encuentra una variedad de opiniones: uno dicen que sí, dos que más o menos y tres están en desacuerdo con la afirmación al igual que el director.

Observando esa variedad de opiniones conviene al director no pasar por alto, que aunque algunos maestros negaron que en su escuela imperar la cultura tradicional, otra parte tienen una visión diferente, por lo que es recomendable estar atento a conocer las causas que provocan esta contradicción de opiniones y considerar lo que Minzberg (1997, p.198) señala como una de las dimensiones que sirven para analizar la cultura, para este caso concreto, encajan:

Los aspectos subjetivos que son: los puntos de vista, actitudes mentales y supuestos de la organización. Estos pueden ser percibidos mediante los sentidos, pero por ello no dejan de ser reales. Algunos ejemplos de aspectos subjetivos son: 1) los supuestos compartidos, es decir, el punto donde empezamos a pensar en este lugar; 2) los valores compartidos, es decir lo que creemos de este lugar; 3) los significados compartidos, es decir, cómo interpretamos las cosas en este lugar y 4) entendidos compartidos, es decir, cómo se hacen las cosas en este lugar.

Por otra parte director y docentes están de acuerdo en que la cultura de la escuela debería cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados y también coincidieron en que se deben contar las historias, los logros de la escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral.

Se pone de manifiesto un deseo de cambio cultural donde el papel del director es central en la configuración de la cultura organizativa y requiere cambiar de faceta, actuar

como líder más que como gestor y atender esencialmente la dimensión cultural del centro, que conlleva de acuerdo con Rodríguez (1999, p. 158)

- Articular y comunicar una visión clara de las señas de identidad y propósitos del centro.
- Dinamizar los recursos humanos de la organización.
- Generar ambientes escolares motivadores y estimulantes.
- Impulsar y promover la mejora de la práctica organizativa.
- Generar sentimientos de compromiso y apropiación por el profesorado.

Al analizar las respuestas obtenidas de los docentes en la entrevista con preguntas abiertas se encontró que, respecto a la primera pregunta los docentes dejan ver entre las acciones y actitudes del director que favorecen un buen clima laboral que si el director anda de buenas es el mejor, que es serio, responsable, concreto, firme, que anticipa, organiza y que en el aspecto de funciones administrativas es muy eficiente; otro aspecto que consideran bueno es que les brinda confianza y libertad de trabajar en el salón, (algo raro que se mencione, puesto que ese es un derecho) lo que hace pensar en otro tipo de presiones que sienten), algunos dicen que es amable, respetuoso y cordial con el personal, pero hay una ambivalencia de opiniones al respecto pero esto se tratará más adelante.

Por su parte el director considera como acciones y actitudes de los maestros que favorecen un buen ambiente laboral que este identifique y “asuma” los problemas que se presenten en cada grado profesionalmente, lo cual permite interpretar su deseo de que cada

quien se las arregle como pueda; después menciona como otra acción favorable tomar decisiones de manera colegiada siendo que se manifiesta está en contra del trabajo en equipo.

En la segunda pregunta se mencionan las acciones del director que no favorecen un buen clima laboral y destacan entre otras sus arranques de temperamento que en la opinión de algunos maestros rayan en lo grosero, el hecho de que “no mida con la misma vara”, las diferencias que hace con todos, la falta de empatía con el personal, su carácter como muy autoritario, no tomar en cuenta al personal para ninguna actividad, tomar todas las decisiones él y no confiar en sus maestros. El director expresa de forma muy particular algunas acciones de los maestros que no favorecen un buen ambiente laboral como ser insoportables, tener mal comportamiento, ser creídos y creerse los nunca vistos.

Por último los maestros enuncian las características que debería tener el director y entre las que mencionan son que sea respetuoso, inteligente, parejo, que se preocupe del bienestar del personal, que los apoye en su labor, que sea facilitador, diligente y líder. El director opina que los maestros deben tener como características ser responsables, cumplidores, “enérgicos”, con vocación de servir y “disciplinados”.

Tomando en cuenta todo lo anterior se deduce que en esta escuela el sistema organizacional corresponde a lo que Likert (1961, 1967; citado por Rodríguez, 1999, p.162) define como:

Sistema Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en los escalones superiores de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima de este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Es conveniente que el director cambie este tipo de sistema organizativo por el sistema consultivo que consiste en:

Sistema Consultivo. Este es un sistema organizacional en el que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad. Likert (1961, 1967; citado por Rodríguez, 1999, p.162).

En cuanto al recurso humano es recomendable que el director escuche a su personal y considere que aunado al aspecto académico y profesional tome en cuenta el aspecto emocional como algo que tiene que ver con los sentimientos, las intuiciones y los deseos que están presentes en el desarrollo profesional Albow (1997, citado por Rodríguez, 1999, p. 215) recomienda:

Tener en cuenta las emociones en la construcción y desarrollo de las relaciones entre dirección y profesorado ayudaría a explicar cómo las acciones organizativas pueden basarse también

en un sistema de tolerancia a la ambigüedad en oposición a un sistema de reducción de la ambigüedad a través de la satisfacción; o como los procesos de toma de decisiones pueden vincularse más con metas y valores enraizados en una colectividad más que en una jerarquía.

3.21 Resultados de entrevista estructurada con escala Likert Escuela “C”

Para identificar como se establece el liderazgo en la escuela “C” se aplicaron al director y a seis docentes, los dos instrumentos (una entrevista estructurada y una entrevista con preguntas abiertas) de igual manera que en las escuelas anteriormente mencionadas; luego de ser respondidos, se recolectaron para hacer un análisis de los datos, mismos que se presentan a continuación.

Las tabla 35 y 36 muestra los resultados del tópico **función directiva** obtenidos en la entrevista estructurada, cuyas afirmaciones tuvieron como variables de respuesta: 5 totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 más o menos de acuerdo, 2 en desacuerdo y 1 totalmente de acuerdo, asimismo, en la tabla se presentan las respuestas a cada afirmación traducidas en porcentaje.

Docentes .-En esta escuela la muestra estuvo representada por seis docentes de los cuales a la primera afirmación cinco de ellos respondieron estar totalmente de acuerdo en que el rol del director es central para la mejora de la escuela, y uno expresó estar de

acuerdo; al preguntarles sobre si el director establecía criterios claros en una visita al grupo cuatro respondieron estar de acuerdo con la afirmación, mientras que dos dijeron estar más o menos de acuerdo; en el ítem que cuestiona sobre si el director los involucra en la planeación de metas institucionales cuatro respondieron estar totalmente de acuerdo, dos manifestaron estar de acuerdo; al responder sobre si su director poseía habilidades administrativas de planear, organizar, coordinar, orientar, dirigir y evaluar tres contestaron estar de acuerdo y tres dijeron estar más o menos de acuerdo; el último cuestionamiento sobre si su director se ocupaba de que tuvieran los recursos materiales y didácticos necesarios uno respondió estar de acuerdo, cuatro dijeron estar más o menos de acuerdo, y uno más expresó estar totalmente en desacuerdo.

Directora.- El director respondió estar totalmente de acuerdo en que como director establecía metas de trabajo congruentes con la misión de la escuela, también en aceptar que su rol como director es central para la mejora escolar y de poseer habilidades administrativas de planear, coordinar, dirigir y evaluar; dijo también estar totalmente en que como director participa activamente en la definición de estrategias de desarrollo en la escuela y estar de acuerdo en que cuando pide un buen desempeño establece claramente cómo se medirá el resultado de las actividades.

En seguida se muestran las tablas que contienen información con los resultados obtenidos.

Tabla 3.26

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas a los docentes de la escuela “C” en el t3pico de funci3n directiva.

Funci3n directiva	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
1.- El rol del director es central para la mejora escolar	83.4 %	16.6 %			
2.-El director establece criterios claros de evaluaci3n en una visita a su grupo.	66.6 %	16.6 %			
3.-El director lo involucra en la planeaci3n de metas institucionales.	66.6 %	33.4 %			
4.-Su director posee habilidades administrativas de planear, organizar, dirigir y evaluar.		50 %	50 %		
5.- Su director proporciona los recursos did3cticos necesarios.		16.6 %	66.6 %		16.6 %

Tabla 3.27

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas al director de la escuela “C” en el t3pico de funci3n directiva.

Funci3n directiva	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
1.- Establezco metas de trabajo congruentes con la misi3n de la escuela	100%				
2.-Participo activamente en la definici3n de estrategias de desarrollo de la escuela.	100%				
3.-Cuando pido un buen desempe1o, establezco claramente como se medir3 el resultado de las actividades.		100%			
4.-El rol del director es central para la mejora escolar.	100%				
5.-Usted posee habilidades administrativas de planear, coordinar, dirigir, evaluar.	100%				

Al revisar el tema de **Liderazgo** se observó que:

Los docentes respondieron cuatro de ellos estar totalmente de acuerdo en que el director debe ser un líder, uno respondió estar de acuerdo y otro estar más o menos de acuerdo; al preguntar sobre si el director adopta la cultura del cumplimiento y la responsabilidad dos respondieron estar totalmente de acuerdo y tres manifestaron estar de acuerdo y uno más o menos de acuerdo; al preguntarles si reciben retroalimentación de parte del director para mejorar su desempeño docente uno respondió estar totalmente de acuerdo y cinco expresaron estar más o menos de acuerdo; cuando se les preguntó si el director los motiva para que realicen su trabajo con compromiso y responsabilidad dos respondieron estar de acuerdo y cuatro manifestaron estar más o menos de acuerdo; al cuestionarles si el director confiaba en su capacidad al asignarles una tarea en particular dos respondieron estar totalmente de acuerdo y cuatro dijeron estar de acuerdo.

Directora.- Ella respondió estar de acuerdo a la afirmación que señala que el director debe ser un líder; también cuando se le preguntó si ella adoptaba y promovía la cultura del cumplimiento y la responsabilidad y respondió estar totalmente de acuerdo en ayudar al personal docente a mejorar el desempeño de su trabajo; cuando se le cuestionó sobre si había instituido programas de auto-mejora y motivación al personal docente dijo estar de acuerdo y respondió lo mismo en cuanto a confiar en las capacidades de sus maestros permitiéndoles que realizaran aquello que mejor sabían hacer.

En seguida se presentan las tablas que contienen información sobre este tópico.

Tabla 3.28

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas a los docentes de la escuela “C” en el t3pico de liderazgo.

Liderazgo	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
6.-El directo debe ser un l3der.	66.6 %	16.6 %	16.6 %		
7.-Su director adopta y promueve la cultura del cumplimiento y la responsabilidad.	33.4 %	50 %	16.6 %		
8.-Usted recibe retroalimentaci3n de parte del director para mejorar su desempe3o.	16.6 %		83.4 %		
9.-El director lo motiva para que realice su trabajo con compromiso y responsabilidad.		33.4 %	66.6 %		
10.-El director conf3a en su capacidad al asignarle una tarea particular.	33.4 %	66.6 %			

Tabla 3.29

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas al director de la escuela “C” en el t3pico de liderazgo.

Liderazgo	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
6.-El directo debe ser un l3der.		100 %			
7.-Usted adopta y promueve la cultura del cumplimiento y la responsabilidad.		100 %			
8.-Ayuda al personal docente a mejorar el desempe3o de su trabajo.	100%				
9.-Ha instituido programas de educaci3n, auto-mejora y motivaci3n al personal docente.		100%			
10.-Conf3a en las capacidades de sus maestros permiti3ndoles que realicen aquello que mejor saben hacer.		100%			

Pasando al t3pico de **Clima organizacional** se encontr3 que:

Los docentes.- Cuando se les cuestion3 a los docentes si el ambiente que se generaba en la organizaci3n era responsabilidad del director respondieron de la siguiente forma: cinco dijeron estar totalmente de acuerdo y uno expresaron estar de acuerdo; al preguntarles si el director se mostraba atento a las percepciones que compartían los miembros de la organizaci3n dos respondieron estar totalmente de acuerdo y cuatro expresaron estar de acuerdo; mientras que al preguntar si crear un clima era responsabilidad de todos los seis respondieron estar totalmente de acuerdo; cuando se les cuestion3 si el director actuaba como conciliador en los conflictos laborales cinco docentes manifestaron estar de acuerdo y uno dijo estar m3s o menos de acuerdo; en el 3ltimo ítem referente a cuestionar si el estilo de direcci3n influía en el clima organizacional que se vivía en la escuela cinco respondieron estar totalmente de acuerdo y uno manifest3 estar de acuerdo.

Directora- La directora respondi3 a la primera afirmaci3n estar de acuerdo que es su responsabilidad el ambiente que se genere en la organizaci3n; contest3 lo mismo en que, crear un clima cordial es responsabilidad de todos; manifest3 estar totalmente de acuerdo en que ella estaba atenta a las percepciones que comparten los miembros de la organizaci3n y en que los conflictos entre maestros afectan su desempeño en la productividad y satisfacci3n laboral; est3 de acuerdo en que su estilo de direcci3n influya en el clima organizacional que se vive en la escuela.

En seguida se presentan las tablas que contienen información sobre este tópico.

Tabla 3.30

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas a los docentes de la escuela “C” en el t3pico de clima organizacional.

Clima organizacional	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
11.- Es responsabilidad del director el ambiente que se genere en la organizaci3n.	83.4 %	16.6 %			
12.-En su inter3s por tener un buen clima de compa3nerismo y comunicaci3n, el director se muestra atento a las percepciones que comparten los miembros de la organizaci3n.	33.4 %	66.6 %			
13.- Crear un clima cordial en la organizaci3n es responsabilidad de todos.	100%				
14.-El director actúa como conciliador en los conflictos laborales	83.4 %	16.6 %			
15.-El estilo de direcci3n influye en el clima organizacional que se vive en la escuela.	83.4 %	16.6 %			

Tabla 3.31

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas al director de la escuela “C” en el t3pico de clima organizacional.

Clima organizacional	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
11.- Es responsabilidad del director el ambiente que se genere en la organizaci3n.		100 %			
12.-En un inter3s por tener un buen clima de compa3nerismo y comunicaci3n, usted se muestra atento a las percepciones que comparten los miembros de la organizaci3n.		100%			
13.- Crear un clima cordial en la organizaci3n es responsabilidad de todos.	100%				
14.-Los conflictos entre maestros afectan su desempe3o en la productividad y satisfacci3n laboral.	100 %				
15.-El estilo de direcci3n influye en el clima organizacional que se vive en la escuela.		100 %			

En el tema **Equipos de trabajo** se obtuvieron las siguientes respuestas:

Docentes.- Este tópico estuvo integrado por cuatro afirmaciones: la primera señala que es más productivo el trabajo individual que el realizado en equipo, con lo cual dos docentes expresaron estar de acuerdo, y cuatro manifestaron estar totalmente en desacuerdo; la segunda afirmación menciona que la organización que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente y dos maestros contestaron estar totalmente de acuerdo, tres respondieron estar de acuerdo y uno dijo estar más o menos de acuerdo; la tercera afirmación señala que es responsabilidad del director fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo donde tres docentes están totalmente de acuerdo y los otros tres expresaron está de acuerdo; la cuarta afirmación cuestiona si el director establece propósitos por equipo en las juntas de trabajo donde un docentes respondió estar totalmente de acuerdo, cuatro dicen estar de acuerdo y uno expresa estar más o menos de acuerdo.

La directora por su parte responde estar en desacuerdo en que el trabajo individual sea más productivo que el trabajo en equipo, responde estar de acuerdo con la afirmación que señala que la organización que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente; lo mismo responde en cuanto a que sea responsabilidad del director fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo y en establecer de inmediato unas cuantas tareas y metas para fomentar el trabajo en equipo.

En seguida se presentan las tablas que contienen información sobre este tópico

Tabla 3.32

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas a los docentes de la escuela “C” en el t3pico de equipos de trabajo.

Equipos de trabajo	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
16.-Es m3s productivo el trabajo de maestros individual que en equipo.	33.4%				66.6 %
17.-La organizaci3n que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente.	33.4 %	50%	16.6 %		
18.-Es responsabilidad del director fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo.	50%	50 %			
19.-El director establece prop3sitos por equipo.	16.6 %	66.6 %	16.6 %		

Tabla 3.33

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas al director de la escuela “C” en el tópicos de equipos de trabajo.

Equipos de trabajo	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Más o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
16.-Es más productivo el trabajo de maestros individual que en equipo.				100%	
17.-La organización que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente.		100%			
18.-Es responsabilidad del director fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo.		100%			
19.-Establece propósitos por equipo en las juntas de trabajo.		100%			
20.-Para fomentar el trabajo en equipo entre los docentes, establezco de inmediato unas cuantas tareas y metas.		100%			

En lo que se refiere al tema de **cultura organizacional** se obtuvieron los siguientes resultados:

Los docentes.- En la afirmación que cuestiona si los docentes y el director comparten la visión escolar dos de los maestros respondieron estar totalmente de acuerdo, tres expresaron estar de acuerdo y uno más señaló estar más o menos de acuerdo; cuando se les cuestionó respecto a que si la existencia de lemas, uniformes, historias en su escuela transmitían un significado especial a los miembros de la organización dos dijeron estar totalmente de acuerdo con la afirmación y tres manifestaron estar de acuerdo y uno dijo estar más o menos de acuerdo; cuando se cuestionó si la cultura que imperaba en la escuela era la tradicional que comprende jerarquías, fronteras, control, contener o reprimir, miedo a los errores, un maestro respondió estar totalmente de acuerdo, uno más respondió estar de acuerdo, otro señaló estar más o menos de acuerdo y dos manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la afirmación; en la siguiente que expresa que la cultura de la escuela debería cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados cuatro respondieron estar de acuerdo, y dos manifestaron estar más o menos de acuerdo; por último se cuestiona si deben contarse las historias, los logros de la escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral dos maestros expresaron estar totalmente de acuerdo y cuatro dijeron estar más o menos de acuerdo.

La directora.-En este rubro la directora respondió estar de acuerdo con la afirmación de que se debe crear una visión compartida de lo que es importante en el centro; expresa estar también de acuerdo en que la existencia de lemas, uniformes, historias, etc, transmitan un significado especial a los miembros de la organización; estuvo en desacuerdo con la afirmación que expresa que la cultura que impera en la escuela sea la que comprende jerarquías, fronteras, control, contener o reprimir, miedo a los errores, está de acuerdo en que la cultura de las escuelas debería cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados, de igual forma expresó su acuerdo en que deben contarse las historias y los logros institucionales al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral.

En seguida se muestran las tablas que contienen información sobre este tópico.

Tabla 3.34

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas a los docentes de la escuela “C” en el t3pico de cultura organizacional.

Cultura organizacional	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	M3s o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
20.- comparten director y maestros la visi3n escolar..	33.4 %	50 %	16.6 %		
21.- La existencia de lemas, uniformes, historias, etc., en su escuela transmiten un significado especial a los miembros de la organizaci3n.	33.4 %	50 %	16.6 %		
22.-La cultura que impera en su escuela es la tradicional que comprende jerarqu3as, fronteras, control, contener o reprimir, miedo a los errores.	16.6 %	16.6 %	16.6 %	50 %	
23.-La cultura de la escuela deber3a cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados.		66.6 %	33.4 %		
24.- Deben contarse las historias y los logros de su escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral.	33.4 %		66.6 %		

Tabla 3.35

Resultados de entrevista estructurada con escala Likert aplicadas al director de la escuela “C” en el tópicó de cultura organizacional.

Cultura organizacional	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Más o menos de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
21.- Se ha creado una visión compartida de lo que es importante en el centro, transmitido y logrado su asentimiento para orientar y dar sentido a las actividades por realizar.		100%			
22.- La existencia de lemas, uniformes, historias, etc., en su escuela transmiten un significado especial a los miembros de la organización.		100%			
23.-La cultura que impera en su escuela es la tradicional que comprende jerarquías, fronteras, control, contener o reprimir, miedo a los errores.				100%	
24.-La cultura de la escuela debería cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados.		100%			
25.- Se cuentan las historias y los logros de su escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral.		100%			

3.22 Resultados de entrevista con preguntas abiertas a la escuela “C”

1.-¿Qué acciones y actitudes del director(a) favorecen un buen ambiente laboral?

Docente 1.- La directora es amable y respetuosa con todos, siempre lleva buena relación con todos, es accesible y trata de proporcionar los materiales necesarios para nuestro trabajo.

Docente 2.- La directora es amable y respetuosa.

Docente 3.- La directora guía a los maestros para el mejoramiento de la escuela, trata de que todos tengan lo necesario para explicar bien las clases.

Docente 4.- La directora trata con respeto y amabilidad a todos los maestros, trata de llevar una buena relación con el plantel y de proporcionar los materiales necesarios.

Docente 5.- Las reuniones con el consejo técnico.

Docente 6.- Que te escuche, apoye, sea líder, que se preocupe y proponga soluciones a los problemas de la escuela, docentes y alumnos.

1.-¿Qué acciones y actitudes de los maestros(as) favorecen un buen ambiente laboral?

Directora.- Que exista compañerismo, respeto, que compartan sus experiencias y estrategias que les han dado buenos resultados con los alumnos, que cuando surja un problema se dialogue entre todos.

2.-¿Qué acciones y actitudes del director (a) no favorecen un buen ambiente laboral?

Maestro 1.- Que no te escuche, no te apoye y no sea líder.

Maestro 2.- Cuando el director tiene o demuestra favoritismo por algunos maestros y no toman en cuenta al resto del personal.

Maestro 3.- Que en ocasiones no es democrático y asigna comisiones sin tomar en cuenta al maestro, no es flexible en algunas decisiones y en otras parece que carece de autoridad al consentir situaciones a una parte del personal y a otra no; toma demasiado en cuenta al inspector, sin considerar que la escuela la debe dirigir la directora no el inspector. En ocasiones antepone la situación económica de la escuela, sin darse cuenta que lo más importante son los alumnos.

Maestro 4.- En algunas ocasiones no es flexible o pareja con algunos maestros y con otros es más consentidora.

Maestro 5.- En ocasiones cuando le pides dinero para comprar material dice que no hay, le falta carácter para tomar decisiones en el plantel, se deja manejar por el inspector.

Maestro 6.- Toma acuerdos sin tomar en cuenta a los maestros, no hay autoridad por parte de ella ya que siempre toma en cuenta para todo al inspector, sin darse cuenta que la escuela debe dirigirse por el director, no por el inspector. Le importa más la situación económica de la escuela, siendo que lo más importante son los alumnos.

2.-¿Qué acciones y actitudes de los maestros (as) no favorecen un buen ambiente laboral?

Directora.- cuando no existe armonía entre todo el personal

3.-En su opinión ¿qué características debería tener un buen director (a)?

Docente 1.-Debe ser un líder con mucho carácter para la toma de decisiones y encarar los problemas que se presentan, ser flexible sin llegar a ser manejable, debe ser ejemplo de respeto y trabajo.

Docente 2.- Carácter, firmeza y flexibilidad.

Docente 3.- Debe preocuparse por todos para el buen funcionamiento de la escuela, debe ser firme en sus decisiones, en las comisiones a los maestros, en las tareas a la escuela para llegar a manejarla bien.

Docente 4.- Con carácter, firmeza y flexibilidad.

Docente 5.- Debe ser un líder, encarar los problemas, firme en las decisiones, democrática en la asignación de comisiones y tareas, flexible sin ser manejable, práctico en la conducción de la escuela, de criterio amplio y no centrarse en un autoritarismo, debe ser ejemplo de responsabilidad y trabajo.

Docente 6.- Debe ser un líder con carácter para la toma de decisiones.

3.-En su opinión ¿qué características debería tener un buen maestro (a)?

Directora.- Ética profesional, responsable, respetuoso, atento, ordenado, disponibilidad para cursos, asesorías y compartir lo que sabe con sus compañeros.

3.23 Observación : Escuela “C”

Esta escuela estuvo en observación durante una semana, trabaja en el turno matutino y la hora de entrada es a las 7:30 a.m. Como a las 7:15 a.m. algunos padres de

familia empiezan a dejar a sus hijos, los maestros llegan a la dirección firman el diario, a veces se quedan un ratito en la dirección conversando de algún asunto escolar o personal y luego se van a su grupo; algunos maestros solo saludan firman y se van de inmediato.

A las siete y media suena el timbre de la entrada, la directora, subdirectora ó maestra decano se hacen cargo del micrófono para dar las instrucciones del día. Por lo regular cada maestro a la hora de entrar a su salón, se mantiene ahí, casi no se ve que comparta con sus compañeros; el ambiente se siente tenso, hay preferencias por algunos docentes, aunque no se expresan abiertamente; se cuidan mucho del inspector que tiene su oficina ahí mismo.

El timbre para la hora de descanso suena unos minutos antes de las diez. Los maestros permanecen en su grupo y si alguno llega a ir al grupo de otro y se tarda más tiempo de lo esperado la directora va y le pregunta al maestro ¿qué se le ofrece? para que no se tarde, hay mucho control aparente, (aunque a veces los maestros salen temprano o faltan), la directora cuida que el diario esté firmado siempre.

El timbre se toca a las doce y veinte minutos, salen primero los grupos de primero y tercero, la salida está llena de padres, los maestros los forman y dan salida, pero antes, los niños hacen el aseo del grupo; a las doce y media suena el timbre de salida para todos, los maestros se arremolinan en la dirección y salen inmediatamente.

3.24 Recomendaciones a director de Escuela “C”

En el t3pico de **funci3n directiva** al explorar las respuestas se distingue una similitud de opiniones entre directora y docentes en cuanto a considerar el rol del director central para la mejora escolar, igual en el establecimiento por parte del director de criterios claros de evaluaci3n al trabajo docente y sobre la participaci3n conjunta de metas institucionales, se aprecia que mientras la mitad de los maestros est3n de acuerdo en que el director posee habilidades administrativas de planear, organizar, dirigir y evaluar, otra parte no lo ve de igual forma, lo mismo ocurre cuando se cuestiona si el director proporciona los recursos did3cticos necesarios s3lo un maestro expresa estar de acuerdo, los dem3s lo ponen en duda y un maestro abiertamente dice estar totalmente en desacuerdo.

Es importante destacar que todos conciben como central el rol del director por lo que 3ste debe buscar aplicar en la escuela una excelencia organizacional tal como se se3ala en el libro de *Gesti3n Escolar*,(2002, p. 81) “la cual se alcanza mediante la combinaci3n de tres principales procesos: eficacia, eficiencia y creatividad individual”; tambi3n se recomienda que la directora busque la eficiencia que tiene que ver con los recursos tanto humanos como materiales necesarios en la escuela.

El t3pico relacionado con el **liderazgo** directivo permite se3alar la afinidad de opiniones entre director y docentes en cuanto a considerar que el director debe ser un l3der

y agregamos que pudiera considerar algunos puntos clave para ser un líder servidor, tal como los señala Greenleaf (citado por Boyett y Boyett, 1998, pp. 43, 44):

- El líder servidor hace preguntas que ayudan a descubrir qué es lo que él o ella pueden hacer para ayudar.
- El líder servidor cree que la organización más productiva es aquella en la que “la mayor parte de las acciones que se llevan a cabo son voluntarias”.
- El líder servidor reúne al equipo para hacer juntos las recomendaciones, pero “también escucha, enseña y ayuda a los miembros del grupo a que hagan las preguntas adecuadas, y así entre todos poder descubrir respuestas que los representen a todos”.

Se observa que todos están de acuerdo en que el director es cumplido y responsable, en el deseo por encontrar en una organización estas características Senge (2000, p. 49) propone algunas estrategias y prácticas que un director puede poner en práctica, e iniciar un movimiento de cambio profundo que incluye el compromiso como una de ellas y expresa: virtualmente toda iniciativa importante de cambio empieza como una sociedad genuina entre un grupo de personas hondamente comprometidas, a veces no más de dos o tres.

También se encuentra que el director confía en la capacidad de sus maestros al asignarles una tarea particular y que los maestros perciben lo mismo, lo cual se aprecia como una fortaleza de la directora.

El t3pico de **clima organizacional** se percibe como bueno en esta organizaci3n las respuestas de la directora y los maestros son muy similares y est3n de acuerdo en que el ambiente que se genere en la organizaci3n es responsabilidad del director, expresan que este est3 atento a sus percepciones, est3n consientes que crear un clima cordial es responsabilidad de todos y opinan que el estilo de direcci3n s3 influye en el clima que se viva en la escuela.

Al analizar las respuestas sobre el tema **equipos de trabajo** se encuentra que la mayor parte de los docentes y el director est3n a favor del trabajo por equipo y est3n de acuerdo en que es responsabilidad del director fomentar las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo y estuvieron de acuerdo en que el director establec3a prop3sitos por equipo. En vista de que la organizaci3n est3 a favor de esta forma de trabajo se recomienda que se sigan desarrollando las destrezas en pensamiento colectivo para la mejora escolar.

Senge (2002, p. 88) menciona lo siguiente sobre el aprendizaje en equipo:

En el fondo, aprendizaje en equipo es una disciplina destinada a unir a las personas para que piensen y act3en de acuerdo. Los miembros del grupo no necesitan pensar todos lo mismo; cosa que, por lo dem3s, no es probable en ning3n caso. Pero practicado con regularidad pueden aprender a ser eficaces colectivamente.

El t3pico de **cultura organizacional** refleja que el director y la mayor3a de los docentes expresan estar de acuerdo en que comparten la visi3n escolar, le dan importancia a la existencia de lemas, historias, uniformes en el sentido de que transmiten un significado especial a los miembros de la organizaci3n, pero un docente no concibe lo mismo, y es posible que no se sienta “parte de” o que lleve poco tiempo en la escuela.

Cuando se cuestiona la existencia de una cultura tradicional en la escuela que comprende jerarqu3as, fronteras, control, miedo a los errores, hubo divisi3n de opiniones, unos diciendo que s3 y otros que no, por lo que se recomienda a la directora conocer las percepciones que tienen los maestros y en t3rminos de Rodr3guez (1999, p. 159)

atender a c3mo y desde qu3 par3metros valorativos sus miembros construyen y dan forma y contenido a la vida cotidiana y funcionamiento de la organizaci3n; c3mo generan y sostienen determinados modos de interpretar y dar significado a lo que ocurre en ella, c3mo construyen determinados modos de actuar, concebir y abordar los procesos cotidianos de funcionamiento organizativo.

La directora y la mayor parte de los maestros opinaron que la cultura de la escuela deber3a cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados.

Tomando en cuenta lo anterior se recomienda al director :

Confiar en la gesti3n de s3mbolos: Sergiovanni, 1987; Corbett, Firestone y Rossman, 1987; Owens, 1987 ,citados por Rodr3guez, (1999. p. 162) para unir a los profesores en torno a una

causa común, de forma que, aunque las escuelas estén poco articuladas en el modo en que están organizadas, puedan combinar esa característica con la presencia de un núcleo de valores y creencias fuerte (una cultura organizativa) que mantenga ligadas a las personas que trabajen en ella.

Al analizar los resultados obtenidos de la entrevista con preguntas abiertas, puede observarse que entre las acciones y actitudes que los docentes mencionan de la directora que favorecen un buen ambiente laboral prevalece el respeto y la amabilidad como características principales de la directora, también señalan que guía a los maestros para el mejoramiento de la escuela, que trata de llevar una buena relación con todo el plantel. Por su parte la directora destaca como lo más importante el que exista compañerismo, y que los docentes compartan sus experiencias y estrategias con los compañeros en la búsqueda de la mejora escolar y menciona que cuando surja algún problema lo mejor es dialogarlo entre todos.

En este caso particular, tomando en cuenta las opiniones de los docentes, se percibe que la directora posee algunas características de los líderes que se basan en los valores, y se recomienda se esfuerce por desarrollar el resto de las que señala James O'Toole citado por Boyett y Boyett (1999, p. 5) que se describen a continuación:

Integridad.-Nunca pierde de vista sus objetivos o compromete sus principios. Es simultáneamente una persona de fuertes principios pragmática.

Confianza.- Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como

una responsabilidad, no como un privilegio, sirve a los demás.

Saber escuchar.- escucha a aquéllos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública.

Estimula opiniones dicidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones.

Respeto por los seguidores.- Es pragmático en lo esencial pero cree apasionadamente en lo que dice y hace.

También se nota que la directora se preocupa por que los docentes mejoren el desempeño aprovechando la comunicación en la reuniones de consejo técnico, de igual forma que expresen sus opiniones sobre las estrategias didácticas que favorezcan los procesos de enseñanza aprendizaje, de esta forma se plantea que ella ejerce su autoridad aprovechando la persuasión y la influencia aprovechando las relaciones humanas. Duncan (2000, p. 190) señala:

La integración es un término recurrente en la administración y tiene una variedad de significados. En el pensamiento de las relaciones humanas se refiere a un concepto de coordinación mediante el cual los individuos realizan sus metas al mismo tiempo que contribuyen al éxito de la compañía.

Los docentes opinan que dentro de las acciones y actitudes de la directora que no favorecen un buen ambiente laboral se encuentran: la falta de carácter para tomar decisiones en el plantel, tener favoritismo con ciertos maestros y toma decisiones sin

tomar en cuenta al personal, además manifiestan que en ocasiones antepone la situación económica de la escuela cuando solicitan apoyo de materiales didácticos que apoyen la enseñanza.

La tarea de dirigir una escuela eficientemente resulta verdaderamente difícil, y en estos términos es recomendable que la directora reflexione sobre la importancia que tiene su posición para tomar decisiones y actúe consistentemente como autoridad frente a los miembros de la organización escolar; además es conveniente que distinga que la autoridad fluye en orden descendente, pero que legítimamente cada posición dentro de esa jerarquía tiene sus ámbitos de influencia y que identifique las diferencias entre poder coercitivo, que en apariencia es al que temen los maestros, del poder legítimo que es el que le corresponde.

Al respecto French y Raven (1959, citados por Duncan, 1999, pp. 188, 189) describen estos tipos de autoridad de la siguiente manera:

Poder coercitivo.- una persona puede influir en las acciones de otra si la primera controla el nivel y tipo de castigos que es posible administrar a la última. Si se refiere a sanciones sociales, se describe más acertadamente como poder.

Poder legítimo.-Este poder (en realidad es autoridad) se basa en los derechos de una persona a prevalecer sobre otra en virtud de sus respectivos puestos en una organización. Al parecer se trata de un caso relativamente claro de autoridad.

Las características que un buen director debe poseer de acuerdo a las opiniones de los docentes recalcan la necesidad de liderazgo, de autoridad y ejemplo de responsabilidad y trabajo; es muy notorio la necesidad de asegurar una cultura organizativa, de que la directora conozca lo que piensa y siente su gente. Tal como señalan Firestone y Wilson, (1987, Peterson, 1990, citados por Rodríguez, 2001, p. 165)

Se planea la necesaria actuación del director tendente a hacer de la cultura del centro escolar, algo más compartido y cohesivo, asegurando la presencia de un núcleo de valores y creencias fuerte que mantenga ligadas y comprometidas a las personas que trabajan en ellas.

Capítulo 4

Relación entre estudio de casos e imágenes de la organización

4.01 Escuela “A” Imagen de la organización como organismo

Partiremos señalando que Morgan (1998, p. 29 y 30) describe el proceso de la teoría de la organización “como una especie de biología en la cual las relaciones y diferencias entre moléculas, células, organismos, especies y ecología son paralelos a aquellos de individuos, grupos, poblaciones y su ecología social” de allí se deriva la relación encontrada entre la escuela denominada “A” con la imagen de una organización como organismo.

La siguiente tabla muestra algunas características de la organización y su relación con la metáfora de la organización como organismo.

Tabla 4.1

Relación de la escuela “A” con metáfora de organización como organismo.

Características de la organización	Relación con la metáfora
1. Limitaciones por parte del director relacionadas con la administración escolar y la motivación.	“ La doble atención de los aspectos humanos y técnicos de la organización, se refleja actualmente en la visión de comprender mejor a las organizaciones como sistemas sociotécnicos” Morgan (1998, p. 32)
2. El clima organizacional en la escuela es satisfactorio, las relaciones interpersonales son saludables, el clima que se genera es responsabilidad de todos.	“Los sistemas de aproximación se estructuran en el principio de que la organización, como organismo, están “abiertos” a un entorno y deben conseguir una relación apropiada con éste si quiere sobrevivir”. Morgan (1998, p. 34)
3. Aunque se reconoce la importancia del trabajo en equipo, no se establecen propósitos de trabajo en equipo.	“Las organizaciones pueden establecer equipos de proyectos para cumplir con el proyecto y la producción de productos específicos, abordar corporativamente un problema o tratar con productos ad hoc”. Morgan (1998, p. 45)

4.02 Escuela “B” Imagen de la organización como máquina

La escuela “B” es una organización establecida como las otras dos estudiadas, para conseguir fines educativos, en particular esta institución tiene similitud en su forma de dirección escolar con la organización mecanicista, donde una característica que salta a la vista es el patrón de autoridad en su dirigente.

La siguiente tabla muestra algunas características de la organización y su relación con la metáfora mecanicista.

Tabla 4.2

Relación de la escuela “B” con metáfora de organización como máquina.

Características de la organización	Relación con la metáfora
1. Docentes y director consideran el rol del director central en la mejora escolar y poseedor de habilidades administrativas.	El tema básico del pensamiento de la Teoría Clásica de la organización de Fayol, Mooney y Urwick, citados por Morgan (1998, p. 15) “ está en la idea de que la gestión es un proceso de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar”
2. En opinión del director, los maestros deben ser responsables, cumplidores, enérgicos, disciplinados, que identifiquen y asuman los problemas que se presentan en cada grado profesionalmente.	“Consideraremos la precisión mecánica con la que esperamos que actúen muchas instituciones. La vida organizada se vuelve rutinaria como la precisión exigida a un reloj. Se espera que la gente llegue a una hora determinada, cumpla un determinado número de funciones, etc.” (Morgan, 1998, p. 10)
3.El director tiene un carácter muy autoritario, los horarios se marcan estrictamente, el director toma todas las decisiones.	“ La característica de la organización estructurada es trabajar tan exactamente como sea posible, a través de patrones de autoridad, en términos de responsabilidad, de los trabajos y el derecho a dar órdenes y exigir una exacta obediencia” (Morgan, 1998, pp. 17,18)

4.03 Escuela “C” Imagen de la organización como cerebro

La escuela “C” presenta características particulares en su estilo de dirección, de tal forma que igual que el cerebro no se puede comparar con otra ninguna otra, en este sentido, se relaciona la organización escolar con el cerebro, usándolo como metáfora de organización, deseando particularmente mejorar capacidades de inteligencia organizacional.

La siguiente tabla muestra algunas características de la organización y su relación con la metáfora las organizaciones como cerebros.

Tabla 4.3

Relación de la escuela “C” con metáfora de organización como cerebro.

Características de la organización	Relación con la metáfora
1. La directora y la mayoría de los docentes opinan que la cultura de la escuela debería cambiar en nuevas formas de organización.	Las organizaciones innovadoras deben diseñarse como sistemas de aprendizaje, estar abiertas a la auto-crítica y tener el desafío de diseñar organizaciones que puedan auto-organizarse. Morgan (1998, p. 94)
2. Los docentes opinan que la directora le falta carácter para tomar decisiones en el plantel, perciben la influencia del inspector en ello.	La teoría de toma de decisiones de Simons, citado por Morgan, (1998, p. 70) “nos conduce a entender las organizaciones como formas de cerebros institucionalizados que fragmenta, rutiniza y limita los procesos de decisión de forma que los hace manejables”.

Conclusiones

El trabajo realizado refleja de manera contundente la importancia que docentes y directores de las tres escuelas bajo estudio conceden al rol de director en un centro escolar, todos tienen muy claro la relevancia de esta figura para incidir en el buen o mal funcionamiento de la institución.

Sin embargo los docentes perciben al director como la autoridad, como la persona que dispone, autoriza, decide, informa, se le ve como un agente administrador que mantiene una jerarquía vertical, una persona que un día fue maestro, pero que al llegar a la dirección, el cargo le impidió recordar lo que deseaba encontrar de su director en su servicio docente y lo convierte en otro administrador burocrático, en un celoso vigilante de los recursos económicos de la escuela, en una persona que evade la cercanía y evita la comunicación franca y abierta con sus docentes, pareciera que tuvieran temor a perder la autoridad que el puesto les confiere pues promueven el aislamiento o el individualismo como forma de trabajo, en lugar del trabajo colegiado.

Los tres directores poseen una licenciatura en educación, sin embargo es evidente que para que un centro escolar funcione eficazmente, les hace falta, además, una preparación que va más allá de poseer un título, es necesario que se conviertan en líderes capaces de motivar e impulsar nuevas formas de organización, que recuerden que aunque su rol marca diferencias jerárquicas, todos son profesionistas y que en la diversidad de opiniones, en la apertura al diálogo, en la reflexión y el trabajo colaborativo, se construye un puente que

conduce a una nueva cultura de trabajo, a crear comunidades de aprendizaje donde todos aprenden de todos.

Cada centro escolar, de acuerdo a su funcionamiento tuvo similitud con alguna metáfora, uno con la mecanicista, otro con la del cerebro y otro con la de organismo, este hallazgo permite entender que aunque las organizaciones escolares poseen características similares en cuanto que son escuelas públicas, del sistema estatal, de organización completa, que pertenecen a la misma zona escolar, que son regidas por la misma normatividad, que siguen las mismas indicaciones del supervisor y sin embargo son tan diferentes entre sí, con culturas escolares diversas, lo cual permite atribuir en gran medida estas diferencias al liderazgo ejercido en cada centro.

Se observa que cada director presenta fortalezas en distintas áreas: uno de ellos fue considerado como muy buen administrador, otro en sus relaciones interpersonales y el tercero como una persona abierta a recibir opiniones, de igual forma los tres presentaron debilidades muy marcadas que afectan la mejora escolar. En este sentido, en la búsqueda por generar mejores organizaciones sería productivo que existiera retroalimentación entre directores, que promovieran espacios de comunicación mediante encuestas, entrevistas o charlas que propicien una actitud abierta donde los miembros de la comunidad escolar expongan sus necesidades, deseos e inquietudes, para crear un buen clima de relaciones, favorecer diferentes modalidades de trabajo y funcionar como una escuela integrada.

El uso de las metáforas fue un recurso para comprender las organizaciones, permitió constatar que tal como ocurre con las personas, que aun en la misma familia son diferentes entre sí, sin embargo los unen lazos de familiaridad, más aún, existe entre ellos una relación con padres y hermanos y la propia individualidad les concede una personalidad y carácter peculiar; el hecho de ser familia los hace compartir valores, creencias, tradiciones, lenguaje, gestos, modos de ser, etc., y los “distingue” un apellido en común; algo semejante tiene lugar en las organizaciones escolares estudiadas, siendo cada una diferente entre sí, el hecho de compartir una cultura escolar, establecer una red de relaciones de trabajo y tener el conocimiento de cómo opera la gestión escolar, las hace poseer características que también las “distinguen” unas de otras.

Por último se señala el compromiso que recae en la persona del director, es necesario dejar atrás las viejas prácticas tradicionales, la apatía, el conformismo; es imprescindible que se responsabilicen en practicar nuevos estilos de liderazgo, de poner en marcha nuevas formas de organización, de ofrecer un concepto nuevo de escuela y que el poder político preste especial atención a los desafíos del nuevo milenio.

Anexo 1

Entrevista al Director

Estimado director (a) solicito su participación en esta entrevista para realizar un estudio de investigación para el Proyecto de Tesis como alumna del programa Maestría en Administración de Instituciones Educativas de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey.

Toda información será estrictamente confidencial salvaguardando el anonimato de los informantes.

Esc. Prim _____

Nombre del Director _____

1.- ¿Qué importancia tiene el puesto de Director de una escuela?

Muy alta- Alta- Media- Media-Baja -Baja

R. _____

2.- ¿Qué habilidades técnicas considera que deba poseer un director para desempeñarse eficientemente?

De administración- Organización- Competencias Profesionales- Responsabilidad- Compromiso-Motivación-

R. _____

3.- ¿Conoce las funciones del director? Sí _____ No _____

R. _____

En caso de responder sí: A través de qué medios las conoció y con qué periodicidad lo consulta.

En caso de responder no:Cuál (es)(son) los lineamientos que sigue para desempeñar su función

R. _____

4.-¿ Cuáles delas siguientes funciones administrativas realiza y en qué medida del 1 al 10 ?

Planear ___ Organizar ___ Coordinar ___ Orientar ___ Dirigir ___ y Evaluar ___

5.-¿Su carga administrativa, cómo afecta en sus funciones?

R. _____

6- ¿Cuáles considera usted que son las responsabilidades del puesto del Director?

R. _____

7.-¿Considera que se comparte una visión escolar? Usted ha hecho un esfuerzo para difundir la misión y la visión escolar?

R. _____

8.-¿Qué relación lleva con los docentes para lograr los objetivos institucionales?¿Qué hace para comunicarse con ellos?

Dialoga-Mensaje por escrito-Sanción-Amonestación Verbal-No hace nada- Otros.

R. _____

9- ¿Qué hace usted para que exista coordinación entre los maestros del mismo ciclo sobre el desarrollo de sus actividades de grado?

R _____

10.-¿Considera usted que existe buen ambiente de trabajo? Por qué Sí / No

R. _____

11.-Usted retroalimenta a los maestros sobre el trabajo que desempeñan?

Frecuentemente -Poco- Nunca

R. _____

12.-¿Cómo director estimula o motiva a su personal? ¿De qué forma?

R. _____

13.-¿Existe algún tipo de recompensa para los docentes que se esfuerzan más?

R.. _____

14.-¿Delega usted autoridad?

Sí _____ No _____ Algunas veces _____

15.- ¿Permite que en su ausencia se tomen decisiones?

Sí _____ No _____ Algunas veces _____

16.-¿Cómo se desarrolla la comunicación entre usted y sus maestros?

R. _____

17.- ¿Cómo son sus reuniones?

R. _____

18.- ¿Qué tipo de reuniones celebran y quiénes participan?

- De Consejo Técnico, Asesorías y Colegiados.

R _____

19.-¿Tipo de trabajo que fomenta entre los docentes?

Individual _____ De equipo _____

20.-¿Promueve el trabajo en equipo entre los miembros de la organización?

Sí _____ Poco _____ No _____

21.- ¿Conoce y se interesa por las expectativas de los maestros, y las dificultades que enfrentan en sus grupos? Si la respuesta es afirmativa ¿qué hace al respecto?

R. _____

22.-¿Qué cambiaría usted para mejorar la calidad educativa en su escuela?

R. _____

23.- ¿Cree que un director deba poseer habilidades de liderazgo? ¿Cuáles?

R. _____

Anexo 2

Entrevista al Personal Docente

Estimado maestro (a) solicito su participación en esta entrevista para realizar un estudio de investigación para un Proyecto de Tesis como alumna del programa Maestría en Administración de Instituciones Educativas de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey.

Toda información será estrictamente confidencial salvaguardando el anonimato de los informantes.

Nombre: _____

Grado que atiende: _____

1.-¿ En su opinión como es la organización en la escuela?

Excelente- Muy buena- Buena- Muy mala- Deficiente

R. _____

2.- ¿Cómo describiría la comunicación entre director y maestros?

En un solo sentido director-maestros

De doble sentido director-maestros-director

R _____

3.- ¿Comparten director y maestros una visión escolar?

Sí _____ No _____

4.- ¿propicia el director la coordinación por ciclos entre los maestros?

R Sí ___ Algunas veces ___ No _____

5.-¿ Cómo es la toma de decisiones en la escuela?

R. _____

6.-¿ Se siente apoyado (a) por su director? Sí ____ No _____

7.-¿ Cómo percibe el cumplimiento de las funciones del director?

Satisfactoriamente ____ Medianamente satisfactorio _____ Regular _____ Mal _____

8.-¿Cómo se establecen las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización?

Excelentes ____ Muy bien ____ Regular ____ Deficiente _____

9.- ¿ Los maestros tienen metas claras en el desarrollo de su trabajo?

Todos _____ Algunos _____ Ninguno _____

10.-¿ Aprovecha el director en beneficio de la organización las actitudes y /o experiencia de los maestros?

Sí ____ Algunas veces _____ No _____

11.-¿Qué actitud tiene usted frente al papel del director?

De respeto y disponibilidad _____ De apatía e indiferencia _____ No respondió _____

12.-¿Tiene cualidades de líder el director?

SÍ ____ Algunas veces _____ No _____

13.-¿Se siente motivado por la autoridad escolar?

Muy motivado _____ Poco _____ Nada _____

14.-¿Se concede importancia a trabajo en equipo en la escuela?

Sí _____ Algunas veces _____ No _____

15.-¿Qué consecuencias de su trabajo le han llenado de satisfacción y orgullo?

R _____

16.-¿Qué características distinguen a su escuela?

17.-¿ Tiene el directo sentido del humor?

Sí _____ Algunas veces _____ No _____

18.-¿Qué características ha observado en su director?

Capacidad para resolver problemas _____ Comunicación _____ Competencia profesional _____

19.-¿Les proporciona el director los recursos materiales necesarios?

Sí _____ Algunas veces _____ No _____

Compañero (a) maestro (a) agradezco profundamente el valioso tiempo concedido y su participación

Anexo 3

Entrevista al director

Nombre: _____
 Escuela: _____ Años de servicio docente _____

Instrucciones: las afirmaciones siguientes se presentan como generalizaciones y representan opiniones mas que hechos. Exprese su posición respecto a la afirmación, indicando:

- 5 Totalmente de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 3 Mas o menos de acuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Totalmente en desacuerdo

❖ Funciones del Director	5	4	3	2	1
1.- Establezco metas de trabajo congruentes con la misión de la escuela.	<input type="checkbox"/>				
2.-Participo activamente en la definición de estrategias de desarrollo de la escuela.	<input type="checkbox"/>				
3.-Cuando pido un buen desempeño, establezco claramente cómo se medirá el resultado de las actividades	<input type="checkbox"/>				
4.-Mi rol como director es central para la mejora escolar.	<input type="checkbox"/>				
5.-Poseo habilidades administrativas de planeación, coordinación, dirección y evaluación.	<input type="checkbox"/>				
❖ Liderazgo	5	4	3	2	1
6.-El director debe ser un líder.	<input type="checkbox"/>				
7.- Adopto y promuevo la cultura del cumplimiento y la responsabilidad..	<input type="checkbox"/>				

8.-Ayudo al personal docente a mejorar el desempeño de su trabajo.	<input type="checkbox"/>				
9.-He instituido programas de educación, auto-mejora y motivación al personal docente.	<input type="checkbox"/>				
10.-Confío en la capacidad de los maestros permitiéndoles que realicen aquello que mejor saben hacer.	<input type="checkbox"/>				
❖ Clima organizacional	5	4	3	2	1
11.-Es responsabilidad del director el ambiente que se genere en su organización.	<input type="checkbox"/>				
12.-Me muestro atento a las percepciones que comparten los miembros en la organización.	<input type="checkbox"/>				
13.-Crear un clima cordial es responsabilidad de todos.	<input type="checkbox"/>				
14.-Los conflictos entre maestros afectan su desempeño en la productividad y satisfacción laboral.	<input type="checkbox"/>				
15.-Mi estilo de dirección influye en el clima organizacional que se vive en la escuela.	<input type="checkbox"/>				
❖ Equipos de trabajo	5	4	3	2	1
16.-Es más productivo el trabajo de maestros individual que en equipo.	<input type="checkbox"/>				
17.-La organización que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente.	<input type="checkbox"/>				
18.-Es responsabilidad del director fomentar el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>				
19.- Establezco trabajos en equipo en las juntas de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
20.-Para fomentar el trabajo en equipo, establezco una cuantas tareas y	<input type="checkbox"/>				

metas en las juntas de trabajo.					
❖ Cultura organizacional	5	4	3	2	1
21.-He fomentado una visión compartida de lo que es importante en el centro escolar, transmitido y logrado su asentimiento para orientar y dar sentido a las actividades por realizar.	<input type="checkbox"/>				
22.- La existencia de lemas, uniformes, historias, en su escuela transmite a sus integrantes un significado especial .	<input type="checkbox"/>				
23.-Impera en su escuela la cultura tradicional que comprende fronteras, jerarquías, control, reprimir, miedo a los errores.	<input type="checkbox"/>				
24.-La cultura de la escuela debería cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados.	<input type="checkbox"/>				
25.-Deben contarse las historias y los logros de su escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral.	<input type="checkbox"/>				

Anexo 4

Entrevista al docente

Nombre: _____

Escuela: _____ Años de servicio docente _____

Instrucciones: las afirmaciones siguientes se presentan como generalizaciones y representan opiniones mas que hechos. Exprese su posición respecto a la afirmación, indicando:

5 Totalmente de acuerdo

4 De acuerdo

3 Mas o menos de acuerdo

2 En desacuerdo

1 Totalmente en desacuerdo

❖ Funciones del Director	5	4	3	2	1
1.- El rol del director es central para la mejora escolar.	<input type="checkbox"/>				
2.-El director establece criterios claros en una visita a su grupo.	<input type="checkbox"/>				
3.-El director lo involucra en la planeación de metas institucionales.	<input type="checkbox"/>				
4.-Su director posee habilidades administrativas de planear, organizar, coordinar, orientar, dirigir y evaluar.	<input type="checkbox"/>				
5.-Su director se ocupa de que los docentes tengan los recursos materiales y didácticos necesarios.	<input type="checkbox"/>				
❖ Liderazgo	5	4	3	2	1
6.-El director debe ser un líder.	<input type="checkbox"/>				
7.- Su director promueve la cultura del cumplimiento y la responsabilidad..	<input type="checkbox"/>				
8.-Su director lo retroalimenta para	_____	_____	_____	_____	_____

mejorar su desempeño escolar.	<input type="checkbox"/>				
9.-El director los motiva para que realice su trabajo con compromiso y responsabilidad	<input type="checkbox"/>				
10.-El directo confía en su capacidad al asignarle una tarea en particular.	<input type="checkbox"/>				
❖ Clima organizacional	5	4	3	2	1
11.-Es responsabilidad del directo el ambiente que se genere en su organización.	<input type="checkbox"/>				
12.- El director se muestra atento a las percepciones que comparten los miembros en la organización.	<input type="checkbox"/>				
13.-Crear un clima cordial es responsabilidad de todos.	<input type="checkbox"/>				
14.-El director actúa como conciliador en los conflictos laborales.	<input type="checkbox"/>				
15.-El estilo de dirección influye en el clima organizacional que se vive en la escuela.	<input type="checkbox"/>				
❖ Equipos de trabajo	5	4	3	2	1
16.-Es más productivo el trabajo de maestros individual que en equipo.	<input type="checkbox"/>				
17.-La organización que trabaja en equipo supera a la que trabaja aisladamente.	<input type="checkbox"/>				
18.-Es responsabilidad del director fomentar el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>				
19.- El director establece trabajos en equipo en las juntas de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				
❖ Cultura organizacional	5	4	3	2	1
20.- Comparten director y maestros la	<input type="checkbox"/>				

cultura organizacional.	<input type="checkbox"/>				
21.- La existencia de lemas, uniformes, historias, en su escuela les transmiten un significado especial .	<input type="checkbox"/>				
22.-Impera en su escuela la cultura tradicional que comprende fronteras, jerarquías, control, reprimir, miedo a los errores.	<input type="checkbox"/>				
23.-La cultura de la escuela debería cambiar en diferentes formas: equipos, confiar, apoyar, tomar riesgos calculados.	<input type="checkbox"/>				
24.-Deben contarse las historias y los logros de su escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral.	<input type="checkbox"/>				

Referencias bibliográficas

- American Psychological Association (1998). *Manual de Estilos de Publicaciones*. México: Manual Moderno.
- Ander, E. E. (1983) (15va edición). *Técnicas de investigación*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Humanitas
- Boyett, J. H. , & Boyett, J. T. (1999). *Hablan los Gurùs: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. (B. Trabal, Trad.). Bogotá: Norma.
- Definiciones de los tipos de muestra. Recuperado el 14 de octubre de 2004. Disponible en: <http://www.icm.csis.es/rec/gim/defini.htm>:
- Duncan, W. J.(2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos de la era moderna*. (M.d.P.Carril, trad.). México, D.F.: Oxford
- Fullan, M. G. , & Stiegerbauer, S. (1997). *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros* (m. E. Moreno Candejas, Trad.). México, D. F. : Trillas.
- Franklin, E. B. (1998). *Organización de empresas: análisis, diseño y estructura*. México: McGraw Hill. Recuperado el 16 de octubre de 2004. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc13.htm>
- Gonclaves, A .(1977). *Clima organizacional*. Recuperado octubre 9, 2004 en http://www.ilustrados.com/secciones/Recursos_Humanos-9.html
- Hernández, S. R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. México, D. F: McGraw Hill.
- Katsenbach, J. R & Smith, D. (1999). *La Sabiduría de los Equipos*. (3º ed.) (J. Coro Trad.). México: Editorial Continental, S. A. de C. V.

- Miguel, M.(2003). *Importancia de la motivación en el liderazgo institucional*.
Recuperado octubre 9, 2004 en
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyppElKFZrBeaaLRX.php>
- Mintzberg, H. , Quinn, J .B. , Voyer, J. (1997) (Ed. Breve). *El Proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. (RA-MA, Trad.).México, D. F.: Alfaomega.
- Ramírez, Marisol.(2002). Apuntes de la materia Modelos de enseñanza para el aula del s. XXI. Manuscrito inédito, disponible con el autor: solramirez@itesm.mx.
- Rincón, D. y cols. (1995). *Técnicas de investigación social*. Ed. Dykinson: Madrid.
- Rodríguez, M. Darío. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. (3º ed.). Chile: Universidad Católica de Chile Alfaomega.
- Ruiz, J. I.(1999). (2da. Ed). *Metodología de la Investigación Cualitativa*, España: Universidad de Deusto.
- DeVicente Rodríguez, Pedro, S. (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas* (I. C. E). Bilbao: España.
- Secretaría de Educación Pública. (2003). *Antología de Gestión Escolar* .Naucalpan, de Juárez, estado de México: Talleres Rotográficos Zaragoza, S.A. de C.V.
- Senge, P. M. (1999) *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje* (C. Gardini, Trad.) . México, D. F. : Granica.
- Senge, P. , Cambrón-McCabe, N. , Lucas, T. , Smith, B. , Dutton, J. , & Kleiner, A.

(2002). *Escuelas que Aprenden: Un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia, y todos los que se interesen en la educación* (J. C. Nanetti, Trad.). Bogotá: Norma

Solís, P. (1994). *Cultura Organizacional y transferencia de Modelos Organizacionales*: México, UAM-1. Recuperado el 16 de octubre de 2004. disponible en:

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc13.htm>

Velázquez, D. R. (1993). *Cerralvo, Nuevo León*. Monterrey. México: Grafo Print Editores, S.A.