

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
UNIVERSIDAD VIRTUAL**



**"EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR COMO
ADMINISTRADOR EN LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL
JARDÍN DE NIÑOS "ARTEMIO DE VALLE ARIZPE"**

**TESIS PRESENTADA
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TITULO
DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

**AUTOR: FABIOLA LIZBETH ARIAS HINOJOSA
ASESOR: MTRO. LEOPOLDO MARTÍNEZ ARANDA**

TOLUCA, MÉXICO MAYO DE 2002

**"EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR COMO ADMINISTRADOR EN
LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL JARDÍN DE NIÑOS "ARTEMIO
DE VALLE ARIZPE"**

Tesis presentada

Por

Fabiola Lizbeth Arias Hinojosa

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

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Mayo de 2002

ÍNDICE

Introducción	2	Capítulo III. Presentación y Análisis de Resultados	113
		Triangulación	130
		Conclusiones	142
Capítulo I Planteamiento de la Investigación	6		
Antecedentes	7	Propuesta para incorporar aspectos de liderazgo en la administración de una organización de Educación Preescolar.	146
Planteamiento del Problema	10		
Objetivos	11	Índice de tablas y figuras	165
Importancia del Estudio	12	Bibliografía	166
Limitaciones del Estudio	13	Glosario	169
Metodología	15		
Capítulo II. Marco Teórico-Conceptual	24		
I. Administración	25		
A. Concepto de Administración	25		
B. Funciones de los administradores	26		
II. Organización	32		
A. Concepto de Organización	32		
B. Tipos de Organización	33		
C. Principios de la Organización	35		
III. Liderazgo	41		
A. Concepto de Líder y Liderazgo	41		
B. Actores en el Liderazgo	42		
C. Características del Liderazgo	42		
D. Tipos y Estilos de Liderazgo	45		
E. Funciones del Liderazgo	47		
F. Pilares del Liderazgo	49		
G. El Liderazgo del Futuro	49		
IV. La necesidad del Liderazgo en la Escuela	53		
A. El Director escolar del Jardín de Niños	57		
B. Perfil del puesto y características requeridas para el desempeño del Director	66		
C. El Director como Líder y la Comunidad Educativa	73		
D. El Liderazgo y sus manifestaciones en la comunidad educativa	73		
V. Teorías de Liderazgo	76		
A. El Liderazgo en la organización educativa	105		
Conclusiones	109		

INTRODUCCIÓN

Todos los países del mundo cuentan con un sistema educativo con características específicas dependiendo de las necesidades de cada uno, reflejando un organismo educativo con cierto fortalecimiento o desajuste en sus elementos, formando con ello cada uno su ambiente escolar. Teniendo sus propias normas y maneras de trabajo con el fin de beneficiar a sus habitantes y con ello poder resolver la problemática, teniendo siempre en mente ofrecer lo mejor de la educación.

Es notable que gran parte de la sociedad considera a la educación como la puerta que nos abre el panorama del saber para vivir, como la clave fundamental para desarrollarnos como personas dentro de una sociedad, por ello se debe tener una buena organización en el sistema educativo que permita cubrir todas nuestras expectativas; Tratando de orientar, concientizar y motivar a los miembros que conforman el sistema educativo para tener una educación de calidad.

Como miembros activos dentro del sistema nacional de enseñanza, podemos darnos cuenta de las ventajas, desventajas y condiciones en las que se encuentra éste y sobre todo de la importancia que tiene. Como docentes podemos definir la práctica eficaz en la educación como; la manera de prevenir los acontecimientos dentro de un contexto de aprendizaje se puede vislumbrar:

- Una enseñanza de calidad
- Mayor preparación del docente
- Ofrecimiento de clases de manera dinámica

- Realización de diferentes formas de evaluación para obtener mejores resultados
- Incorporación de diversas actividades que apoyen y refuercen los conocimientos adquiridos
- Pero sobre todo hacer alumnos críticos, analíticos y reflexivos

Esto se logrará si todos unimos fuerzas, apoyado y aportando nuestro granito de arena; practicando la eficiencia dentro de nuestra labor.

En todo el mundo se busca la calidad educativa, formando a mejores individuos para una sociedad cada vez más exigente.

A inicio del este nuevo milenio podemos decir que la educación debe ser un verdadero portador del cambio social, aplicando diversas estrategias buscando innovaciones con el fin de obtener buenos resultados y poder conocer los problemas y debilidades, logrando dar solución a éstas y porque no aplicar nuevos modelos, sin perjudicar a los que deberían ser los directamente beneficiados, es decir los estudiantes como miembros de una sociedad.

Desarrollando y ofreciendo como docentes y administradores una educación acorde a las necesidades de la sociedad, donde podemos aplicar diferentes técnicas y aprender conjuntamente con los alumnos, para progresar y mirar siempre hacia el futuro.

Ahora bien, toda organización cualquiera que sea la actividad a la que se dedique, debe fijarse metas por alcanzar, situación que no resulta fácil, pues en todos los ámbitos de la vida existe la competitividad que redundará en la calidad del producto que se brinda a la sociedad.

Se puede decir que no existen organizaciones iguales, aunque se observen funciones similares en su desempeño, pues cada organización está influenciada por su propia cultura que es el resultado de la realidad social de su entorno y en donde se ponen de manifiesto: actitudes, patrones de conducta, costumbres, modismos de lenguaje y valores que van modelando nuestra vida educativa de nuestro hogar como del aula.

La cultura que predomine en una organización será uno de los puntos clave que lleven a ésta al éxito o al fracaso, ya que la interrelación entre sus miembros puede propiciar la creación de subgrupos que podrían coadyuvar para elevar la calidad dentro de la organización o bien para crear conflictos que interfieran en los óptimos resultados de crear un aprendizaje significativo.

El tema educación, ha preocupado por años a toda la sociedad, pues como ya se ha mencionado es la base del desarrollo de un país; en la actualidad existen posibilidades de convergencia para mejorar la educación tomada en cuenta como organización, si dentro de cada escuela buscamos realizar lo mejor, los resultados serán alentadores; iniciemos por mejorar desde su organización; aplicando una buena administración de las instituciones educativas. Con ello buscando que éstas cuenten con un administrador que entienda, comprenda y aplique el término de líder, para buscar en todo momento que las instituciones educativas sean organizaciones de calidad.

Con lo dicho hasta el momento, se puede decir que el interés de mencionar el liderazgo educativo, es porque se tiene la inquietud de rescatar todo lo referente sobre el liderazgo administrativo en las escuelas; con el fin de conocer y de describir la situación actual de la administración educativa logrando la elaboración de una propuesta que se pueda desarrollar al interior

del Jardín de Niños "Artemio de Valle Arizpe" de la comunidad de La Concepción de los Baños, municipio de Ixtlahuaca México y con ello apoyar a las escuelas de la zona 09 de Educación Preescolar del municipio de Ixtlahuaca.

CAPÍTULO I

Planteamiento de la Investigación

ANTECEDENTES

Toda Nación está regida por normas, pues sin ellas la sociedad sería un caos, y nuestro país no puede ser la excepción. La normatividad se encuentra en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que nos rige a todos, en ella se encuentra el artículo 3º constitucional que nos habla acerca de la educación, donde se preocupa porque ésta llegue a todos los rincones del país para que así todos los individuos la reciban.

Por su parte en el tercer párrafo del Artículo 8º en la fracción II, Secretaría de Educación pública, SEP, 1993;p. 52), donde dice: "la educación, será nacional, en cuanto - sin hostilidades ni exclusivismos - atenderá a la comprensión de nuestros problemas y al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia, de nuestra cultura". Por ello en las escuelas se deben aprovechar los recursos que se tienen y rescatarlos, desarrollando cada miembro de la comunidad educativa el rol que le corresponde dentro de la organización.

Otro de los documentos en el cual se basa el gobierno federal para su administración es el plan nacional de desarrollo, plasmando en uno de sus apartados lo referente a la educación; en el que nos dice que "la educación es factor de progreso y fuente de oportunidades para el bienestar individual y colectivo; ...La situación actual en materia educativa y las condiciones demográficas, políticas y económicas de México demandan un gran proyecto... en el cual participen y se articulen los esfuerzos de sociedad y gobierno en el logro de cuyos objetivos se sume y canalice la energía individual y colectiva de los mexicanos, ... y hacer de México un país volcado a la educación implica

lograr que la educación sea valorada como un bien público y, en consecuencia, que la sociedad mexicana toda se comprometa con su funcionamiento y progreso. Esto requiere contar con un ambiente propicio para la educación -sus contenidos y procesos, sus actores y organizaciones, sus normas y resultados- y que todos los grupos sociales concurren a facilitarla y asegurarla: el magisterio, los educandos y los padres de familia, las autoridades institucionales,...." Es aquí donde los administradores escolares juegan un papel importante para que estos objetivos sean alcanzados, puesto que su participación en la organización de las instituciones educativas es un aspecto decisivo para ello.

Ahora bien, el nivel en el que se desarrollará la investigación. SEP (1992; p. 6), es "el Jardín de Niños, primer nivel del sistema educativo nacional, donde se da el inicio escolar de una vida social inspirado en los valores de identidad nacional, democracia, justicia e independencia, y los cambios que se pretenden para una educación moderna han de realizarse considerando estos valores". Iniciemos por decir que Preescolar es el primer nivel de educación formal; uno y el más importante de los fundamentos legales y pedagógicos de este nivel es el Programa de Educación Preescolar de 1992 (PEP 92) donde se considera necesario realizar una transformación del sistema educativo nacional para elevar la calidad de la educación; y es por ello que ahora se deja atrás el trabajar por áreas de interés, y se propicia que el niño trabaje con el método de proyecto inspirado en las inquietudes del niño por querer saber, conocer, y que se trabaje según lo que el niño desee saber. Sin dejar a un lado la formación de valores, hábitos y el cariño, amor y respeto por su nación. Por lo que es necesario incorporar a la educación preescolar a todos los niños en edad de 4 a 6 años; ante esta situación se nota en la actualidad la

preocupación del gobierno por darle la importancia que se merece este nivel educativo.

Con lo mencionado hasta el momento se puede ver que el gobierno está preocupado porque la educación llegue a todos los rincones del país y que ésta sea de calidad, considerando que cada trabajador de la educación se comprometa con su labor y crearle una "cultura básica que les permita ver el trabajo como la realización humana, de convivencia solidaria y de servicio a la comunidad, así mismo introducir visiones críticas, constructivas y responsables que transformen los empleos en oportunidades de crecimiento personal."(Plan Nacional de Desarrollo 2001-2002, PND, 2001)

Por último este plan habla de que "El país requiere, por lo tanto, formar a profesionistas, especialistas e investigadores capaces de crear, innovar y aplicar nuevos conocimientos de tal forma que se traduzcan en beneficio colectivo...PND (2001)"; así que debemos considerar que cada miembro del sistema educativo debe tener conocimientos sobre el desempeño de su labor; por lo tanto un director escolar necesita conocer perfectamente su papel y saber como desarrollar su trabajo, para que éste dé los mejores resultados en beneficio de todos.

Por lo anterior podemos decir que es importante que un Director Escolar como administrador de una institución y facilitador de la educación en este caso de un Jardín de Niños, tenga rasgos de líder para que su labor y el impacto social de su escuela se manifieste de manera satisfactoria.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Iniciemos preguntándonos ¿qué tan importante es el liderazgo administrativo en las escuelas?

Se ha observado que en gran parte de las administraciones educativas no contemplan el liderazgo como una herramienta de eficiencia para el desempeño de su organización, tal es el caso del Jardín de Niños "Artemio de Valle Arizpe".

En ella se observa una confusión entre conducir el trabajo de los distintos elementos de la organización en donde se comparte una misma visión y se facilita el desarrollo de cualquier actividad, con aquel que impone y controla el desarrollo del trabajo sin contemplar la pluralidad de ideas y la pertinencia del trabajo en equipo para un mejor resultado.

En este sentido, la operatividad eficiente y eficaz de una organización está directamente relacionada con una buena administración en donde el liderazgo permite establecer la base de un cambio oportuno que ayude a optimizar los recursos humanos, técnicos y metodológicos, de manera tal que se observe la complementariedad entre la administración y el liderazgo en la organización institucional del Jardín de Niños.

Es así como surge la interrogante de investigación: ¿DE QUE MANERA INFLUYE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR COMO ADMINISTRADOR EN LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL JARDÍN DE NIÑOS "ARTEMIO DE VALLE ARIZPE"?

OBJETIVOS

- ▶ Describir la realidad de la administración educativa y las cualidades del liderazgo del director escolar en el Jardín de Niños "Artemio de Valle Arizpe".
- ▶ Rescatar la trascendencia del hacer del líder en beneficio de su organización así como su impacto social .
- ▶ Proponer estrategias de liderazgo al director escolar del Jardín de Niños.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Al realizar esta investigación se pretende partir de la situación actual en la que se desarrolla la administración educativa del Jardín de Niños "Artemio de Valle Arizpe" y sus principales deficiencias en la conducción de la organización para un mejor desempeño laboral de conjunto; de esta manera, se pretende realizar una descripción de las funciones del director escolar como un recurso determinante en la eficacia de la organización escolar.

Por otra parte se considera que es conveniente la investigación, ya que el desconocimiento del liderazgo en la administración educativa ha limitado el logro de los resultados esperados en cada ciclo escolar. Es así como en este sentido, el liderazgo, se constituye como una herramienta en el desempeño de la administración educativa en el Jardín de Niños.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Con el fin de prevenir dificultades posteriores y tener mayor control sobre el problema de investigación se considera importante tener en cuenta las limitaciones a las cuales se podría enfrentar la realización de este trabajo.

El estudio será realizado con el director del Jardín de Niños "Artemio de Valle Arizpe" de la zona escolar 03 de Educación Preescolar en el municipio de Ixtlahuaca México, mismo que podría limitar el curso adecuado de la investigación debido a que se tratan aspectos directos de su desempeño y tal vez se sienta invadido en sus funciones y se muestre renuente o apático para contestar las entrevistas, para permitir el acceso a sus archivos o reuniones con el personal y observar a detalle cuál es su labor, al tiempo que se determina si presenta o no rasgos de líder.

Se atribuye lo anterior a que la población de estudio se compone únicamente por un directivo de educación preescolar en el medio rural, que como compañero de trabajo es agradable, sin embargo cuando alguien le pregunta algo relacionado con una actividad específica de su trabajo, se muestra muy renuente a platicarlo y compartir experiencias con los demás. Esta situación podrá ser resuelta al diseñar los instrumentos de investigación, pues se empleará un lenguaje claro y pertinente, de manera tal que no se sienta intimidado u ofendido.

En lo que respecta al método, será un estudio de caso y permitirá conocer cómo es que el director del Jardín de Niños presenta rasgos de líder y cómo influye en la organización escolar, la limitante en este caso, sería el hecho de solo describir como se presenta la problemática del Jardín de Niños,

aunque también se pretende dar una serie de sugerencias para que el director escolar pueda convertirse en un líder administrativo.

METODOLOGÍA

La etnografía constituye uno de los modelos de investigación de las ciencias sociales y surge de cómo una forma de conocer la cultura de los pueblos, siendo una rama de la antropología que estudia a los grupos primitivos. Antología, 2002, p. 226* refiere que la investigación etnográfica se puede utilizar como sinónimo de investigación cualitativa, trabajo de campo u observación participante; conceptualizando a ésta como una descripción de los eventos que tienen lugar en la vida del grupo, con especial consideración de las estructuras sociales y la conducta de los sujetos como miembros, así como de sus interpretaciones y significados de la cultura a la que pertenecen Taft,(1988,59); de tal manera que se comprenda desde el punto de vista de quienes están implicados en él.

Por lo tanto la etnografía es un proceso organizado, sistemático y continuo de recoger y analizar datos descriptivos que reflejan las perspectivas y sucesos vividos cotidianamente en el ámbito estudiado, en este caso estamos hablando del liderazgo del director escolar como administrador en la organización institucional del Jardín de Niños "Artemio de Valle Arizpe"; Martínez, (1998; p. 52) nos dice que la selección de la muestra en un estudio etnográfico requiere que el investigador especifique con precisión cuál es la población relevante o el fenómeno a investigar; en esta ocasión el estudio se realizará en el Jardín de Niños "Artemio de Valle Arizpe" de la zona 09 de Educación Preescolar del municipio de Ixtlahuaca México.

La etnografía en la escuela

Cuando la etnografía es aplicada al estudio de la realidad social educativa se dice que es etnografía educativa; ésta dentro de la educación logra desarrollarse con muy buenos resultados, ya que la escuela constituye un terreno donde los actores interrelacionan cotidianamente con base en experiencias personales, aspectos normativos, curriculares, administrativos y académicos; posibilitando que la etnografía pueda ser aplicada en el desarrollo, valoración y análisis de diferentes situaciones, en este caso del liderazgo del director escolar como administrador de una organización educativa, cuyo contenido social resulta ser importante para la comprensión de la vida escolar. Además de que ofrece un estilo de investigación que permite describir, explicar e interpretar los fenómenos educativos que tienen lugar en el contexto del Jardín de Niños Artemio de Valle Arizpe; describiendo los escenarios, actividades y creencias de los participantes, con el fin de obtener explicaciones para descubrir patrones de comportamiento.

Es así que la población de estudio se conformó por el director del Jardín de Niños Artemio de Valle Arizpe, quien radica en Ixtlahuaca México; cuenta con la Licenciatura en Educación Preescolar. Con ello podemos decir que la muestra será no probabilística, porque dadas las condiciones del trabajo se requirió de la participación del personal directivo y en determinada situación del personal que labora en la institución, con el fin de apoyar lo obtenido en la investigación.

Pérez (1988; p.46) considera a este como un proceso activo, sistemático y riguroso de investigación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable, en tanto se está en el campo de objeto de estudio. Es por ello que

para el desarrollo de la investigación se consideró a la etnografía como un método cualitativo que ayude a interpretar el objeto de estudio a través del análisis de lo que dicen, hacen o piensan sus protagonistas, teniendo como objetivo el comprender el liderazgo del director escolar en la administración de una institución de educación preescolar; con el fin de comprender e interpretar una realidad que interactúa en un contexto, con la finalidad de derivar conocimientos y planteamientos teóricos.

Método etnográfico y la aproximación a la teoría

El desarrollo conceptual es necesario para dar cuenta de la particularidad de la escuela y de la vida cotidiana, como se entiende desde la etnografía, es un proceso que se relaciona entre la teoría y el trabajo de campo, aunque es variable y depende del objeto de estudio que se aborda, para articular así la descripción de una realidad determinada.

Por lo tanto dentro del trabajo se encuentra un apartado llamado marco teórico-conceptual, donde se describen diferentes conceptos y teorías, dentro de los cuales se encuentran la administración, el liderazgo, la organización y el director escolar, que permitirá ver la estrecha relación entre la teoría y el trabajo de campo, esto ayuda a desarrollar un análisis entre estos dos aspectos que se encuentran en la triangulación.

Para conseguir los objetivos de la investigación se seguirán los siguientes pasos; antes que nada se necesitarán conocimientos más fuertes sobre el tema, así que se trabajará en el desarrollo del marco teórico como se tiene planeado. Posteriormente por conocer la realidad actual de la administración y del director escolar como administrador. En este caso no se tendrá un análisis estadístico puesto que solo se pretende describir una

situación susceptible de mejoras. En este caso la triangulación apoyará pues permite comparar la información para determinar si ésta se corrobora o no a partir de la convergencia de evidencias y el análisis sobre la situación.

Instrumentos etnográficos

La etnografía permite recrear mucho de la riqueza de los sujetos y escenarios originales, puesto que el proceso implica una metodología cualitativa, proceso que es posible mediante la aplicación de instrumentos adecuados.

La etnografía está basada en un proceso socio-cultural y la educación pertenece a una sociedad en la cual se realizó el estudio a un solo grupo en esta ocasión al director escolar del Jardín de Niños Artemio de Valle Arizpe; por ello al realizar la investigación se apoyó también en el estudio de caso Stake (1999) menciona que es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes; además de que los casos que son de interés en la educación y en los servicios sociales los constituyen, en su mayoría personas y programas; Louis Smith uno de los primeros etnógrafos (cit. por Stake, 1999) definía el caso como un "sistema acotado" con lo que insistía en su condición de objeto más de proceso; es por ello que para el desarrollo del trabajo el estudio de caso se utiliza como una estrategia centrada en un individuo, encaminada para descubrir situaciones naturales; Merriam (cit. en antología tesis 1 2001, p. 234) menciona cuatro propiedades del estudio de caso las cuales son:

- **Particular:** en cuanto que el estudio se centra en una situación, evento, programa o fenómeno particular.

- Descriptivo: porque pretende realizar una rica y densa descripción del fenómeno objeto de estudio.
- Heurístico: en tanto que el estudio ilumina al lector sobre la comprensión del caso; puede dar lugar al descubrimiento de nuevos significados, ampliar la experiencia del lector o confirmar lo que se sabe.
- Inductivo: puesto que llega a generalizaciones, conceptos o hipótesis a través de procedimientos inductivos; se caracteriza más por el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos que por la verificación de hipótesis predeterminadas.

El tipo de estudio de caso que se realizó fue el descriptivo ya que este permite dar un informe del caso sin fundamentación teórica, es descriptivo y no se guía por hipótesis previas; de acuerdo al tipo de investigación que se realizó no se trabajaron hipótesis y el levantamiento de datos se realizó de manera descriptiva donde se plasmó la información obtenida del trabajo de campo que apoyó para describir e interpretar los fenómenos educativos.

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron la observación participante y la entrevista informal.

Observación participante: el etnógrafo combina la observación con la participación; observa las pautas de conducta y participa en la cultura que está siendo observada. Algunas ocasiones el etnógrafo asume el rol de observador y en otras de participante; en ambos roles permanece atento a lo que ocurre, reflexionando y recogiendo registros de campo; en ocasiones se complementa con otras estrategias, en especial con entrevistas informales McNeill (cit. en antología tesis 1 2001, p. 229) .

Entrevista informal: su objetivo es mantener a los participantes hablando de cosas de su interés y cubrir aspectos de importancia para la investigación en la manera que permita a los participantes usar sus propios conceptos y términos Whyte (cit. antología tesis 1 2001, p. 229). Se menciona también que la entrevista informal puede variar desde discusiones casuales mientras se participa en una actividad, a entrevistas abiertas o discusiones en profundidad con informantes claves. Martínez (1998; p.65) dice que "es un instrumento técnico que tiene gran sinfonía epistemológica... adopta la forma de diálogo coloquial o entrevista semiestructurada".

Estos instrumentos se consideran los indicados para apoyar el trabajo, ya que se convivió con el grupo a investigar, participando en actividades cotidianas, realizando guía de observación del desempeño del director escolar en diferentes momentos registrando los hechos, así como la importancia de cómo los involucrados en la organización ven a su líder; puesto que el estudio etnográfico supone la ejecución de un trabajo de campo que permitirá recabar los datos del objeto de estudio. Esto apoya para determinar si el director tiene, conoce y aplica el liderazgo en la administración escolar; se considera válido porque la herramienta estará enfocada a este estudio.

Permitiendo que estos dos instrumentos se complementen y por tal motivo se reafirmará la información recabada. La metodología utilizada en la realización del trabajo se consideró confiable puesto que las observaciones estuvieron dirigidas no a atacar sino a conocer una realidad.

Las guías utilizadas para el levantamiento de información fueron las siguientes:

Observaciones

LEVANTAMIENTO DE DATOS

LA CONCEPCIÓN DE LOS BAÑOS, IXTLAHUCA, MÉXICO A DE

DEL AÑO No. DE SERIE

"EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR COMO ADMINISTRADOR DEL
JARDÍN DE NIÑOS ARTEMIO DE VALLE ARIZPE"

1. Se elaborarán preguntas claves para observar, tales como: si el director como líder tiene los objetivos, funciones y tareas de su cargo, cuál es su actitud ante sus compañeros de trabajo, la autoridad, relación y actitudes que toma y maneja para hacer las cosas. Este levantamiento se narra libremente de acuerdo a lo observado y a las experiencias de acuerdo al tema.

000606

Entrevistas (preguntas claves)

1. El director de esta organización trata bien a sus compañeros de trabajo.
2. En la escuela mientras mejor sea el trabajo realizado, mayor es el reconocimiento que se recibe.
3. En la organización todos están informados de los objetivos
4. El director empieza a trabajar media hora después de la hora de llegada y se prepara para irse media hora antes de la hora de salida.
5. Las relaciones de amistad con el director generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo.
6. El apoyo del director ante un reclamo de los padres de familia es incondicional.
7. El director se preocupa por estimular la cooperación entre los compañeros de trabajo.
8. En la organización la comunicación entre los compañeros es buena.
9. El director da lineamientos generales para realizar el trabajo, dando la oportunidad de trabajar en forma independiente.
10. En la organización existe un excelente clima de trabajo y todos se sienten pertenecidos a un verdadero grupo de trabajo.

Interpretación de resultados y cúmulo del trabajo

Una vez obtenido el levantamiento de datos por medio de la observación y la entrevista informal fueron interpretados de manera descriptiva.

Las conclusiones del trabajo según Gotees y LeCompte (1988) de un trabajo etnográfico suponen cuatro componentes fundamentales, tales como la presentación de la información de campo analizada de modo accesible a los lectores, además de la interpretación de los significados en un marco conceptual o teórico más general, también de la exposición de los significados y de la aplicación de los resultados. Por lo tanto la investigación etnográfica a diferencia de otros tipos de investigación nos permitió realizar las conclusiones a lo largo del proceso y se generaron por medio de un proceso de aproximación sucesiva.

Cuando realizamos una investigación sea cual fuere esta, también tiene un ciclo de información, es por ello que en un apartado final se plantearon algunas sugerencias de acuerdo a las conclusiones que busca brindar aquellos aspectos de carácter estratégico que el director puede tomar como referencia para el desarrollo del liderazgo dentro de su organización y permita una adecuada operatividad de su administración.

CAPÍTULO II

Marco Teórico-Conceptual

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

I. ADMINISTRACIÓN

A. Concepto de Administración

Con el objeto de conocer más sobre la labor de los administradores este apartado inicia con el concepto de Administración. Para Bateman y Snell (2001), la Administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para lograr las metas de la organización.

Por su parte Megginson, Mosley y Pietri (1998), plantean que la administración se puede definir como el trabajo con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control".

Para Koontz (1988) los administradores tienen la responsabilidad de emprender acciones para que los individuos contribuyan de la mejor manera a los objetivos del grupo. Es así como, las tareas de los administradores están encaminadas a la creación de un ambiente interno que facilite el desempeño, nunca debe pasarse por alto que los administradores deben operar, tanto en el ambiente externo de la empresa, como en el interno de los distintos departamentos de la propia empresa que en este caso resulta ser la institución educativa.

Asimismo, la administración es una actividad fundamental que asegura la coordinación de los esfuerzos individuales para cumplir con metas de grupo. Los conocimientos se agrupan en las funciones administrativas que se conocen como planeación, organización, integración, dirección y control. Y que el

objetivo de todos los administradores consiste en establecer un medio ambiente en el que las personas pueden cumplir con las metas del grupo con la mínima cantidad posible de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales.

En este sentido, la administración es parte fundamental en el adecuado desarrollo de una organización, en el que la administración es el medio para lograrlo; considerando dentro de ella los procesos fundamentales que serían la planeación, organización, dirección y control. Para ello debemos considerar necesaria la administración puesto que sin ella la gente procedería por cuenta propia y trabajaría para alcanzar sus propios objetivos independientemente de los demás. También es necesaria para alcanzar los objetivos planeados y trabajando de manera conjunta dentro de una organización se alcanzan con mayor facilidad la misión, el propósito, los objetivos, entre otros.

B. Funciones de los administradores

Dentro de un organismo de trabajo cada persona tiene un rol determinado, Cortagerena y Freijedo (1999), determinan que un administrador es aquel que:

1. Crea la noción dentro de la organización, como un sistema de vida propio en donde los elementos que la forman son parte de ella, pero que cómo sistema es más grande que la suma de las partes.
2. Crea un sistema productivo que sea eficaz y eficiente:
 - Eficacia es lograr los objetivos propuestos.
 - Eficiencia es ser eficaz con el menor costo posible.
- 3.- Planifica, decide y controla los recursos materiales y los humanos.

4.- Armoniza los conflictos humanos que se dan entre los integrantes de la organización, y facilita y propicia la comunicación dentro de la organización para el logro de los objetivos fijados en la organización.

5.- Garantiza el funcionamiento de la organización y de su desempeño.

Por su parte Koontz (1988), menciona al respecto que las funciones de los administradores representan un marco de trabajo muy práctico para organizar los conocimientos sobre administración; y dentro de ella la planeación juega un papel muy importante en la toma de decisiones; pues ésta debe consistir en seleccionar las líneas de acción que una compañía o cualquier otro tipo de empresa y cada departamento que la forme deberán seguir. Así como en decidir, con anticipación, qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién deberá hacerlo. La planeación establece el puente entre el punto donde nos encontramos en este momento y el punto al cual deseamos llegar en el futuro.

Por último se puede decir que la administración es una disciplina científica y es considerada un arte que tiene como objetivo el estudio de las organizaciones para, describirlas, comprender su funcionamiento y conducta, predecir sus acciones e influir en su comportamiento y gestionar su desarrollo. Es así como cada organización tiene características específicas conforme a las cuales debe administrarse y dentro de ellas se encuentra la administración educativa.

La administración educativa entendida como un organismo escolar en el que se requiere del conocimiento de quienes los atienden y tomen decisiones en relación con las acciones y los propios servicios. Estas acciones se

destacan sobre la demanda educativa, sobre el comportamiento del líder en el entorno escolar y de su interacción con los miembros de la comunidad educativa.

Toda acción responsable, es sinónimo de grandeza administrativa y el hecho es, que el director trate de participar de una forma adecuada que influya en los demás a actuar de la misma forma y quizás mucho mejor.

Para ello un punto importante es la comunicación, puesto que si existe ésta entre el cuerpo administrativo y docente da pauta a que los resultados de la institución se vea reflejado en la disposición de los maestros por lograr los retos que como escuela generan.

Dentro de una comprensión de la cultura organizacional nos lleva a entender que una comunicación a fondo posibilita que se entienda tanto los propósitos como las finalidades de cada miembro en el trabajo compartido de la administración.

La calidad educativa se centra en un polo de aceptación y entendimiento, donde los integrantes de una empresa comparten soluciones y aspiran a mejorar mediante el trabajo. Dentro de la responsabilidad también la comunicación es trascendental por el hecho de que parte de una configuración de roles para poder así actuar ante las perspectivas de cada miembro. En otro sentido la motivación es una ilustración activa del esfuerzo de un agente y cuando esto se lleva a cabo parte eventualmente de interacciones compartidas es decir comunicación y al respecto señala Duncan (2000, p. 196) que " El poder motivador de recibir el reconocimiento a un trabajo bien realizado y la expectativa de una gratificación se han empleado con éxito en varias compañías. A menudo se cree que las gratificaciones sólo atraen al personal

de ventas. Sin embargo, se ha vuelto cada vez más evidente que los premios vinculados cuidadosamente a los logros deseados tienen una fuerza de motivación muy grande" .Vemos claramente que la comunicación va implícita desde la conformación de propósitos o metas. Y cuando hay un nivel participativo dentro de las mismas.

El poder de la comunicación expansiva en nuestra era, es un ente que esta rebasando fronteras y que pide que la gente desplace las viejas formas de comunicación y pase a un mundo futurista, al respecto señala Hesselbein, (1998, p.298) que "Mientras tanto, la relación entre los productores de noticias y sus clientes sufrirá cambios fundamentales. El modelo de producción del pasado, de arriba abajo e impulsado por la oferta, será reemplazado por el centro de información del futuro, motorizado por el cliente. Los lectores dejarán de ser clientes pasivos; el vinculo electrónico les permitirá convertirse en socios del proceso de selección de noticias, proveedores de información e incluso competidores." La lógica nos lleva a señalar que la tecnificación hace renovar los mecanismos de comunicación entre los miembros de una sociedad.

La comunicación debe ser clara y básica, en este sentido habrá un mensaje fluido y puede ser entendido fácilmente por un grupo de personas y dentro de la instituciones se aplica dentro de los acuerdos, metas, planeación, proyectos y demás acciones que impliquen interacción.

Dentro del desempeño laboral del líder se encuentra el trabajo laboral en relación a las actividades de trabajo que se tienen en común con los docentes alumnos y padres de familia bajo normas de comunicación y no de imposición. Cabe señalar que un directivo disfruta de sus finalidades de trabajo, tales como gestionar obras para incremento de planta física y otros eventos.

Ante esto, señala Duncan (2000, p. 24), que "las organizaciones exitosas deben tener previsión y es responsabilidad de la administración ofrecer una expectativa futurista de planeación" .

La docencia como trabajo laboral, crea bases sólidas dentro del cuerpo directivo de administración, por ello las actividades del docente son muy variadas, y con la suma necesidad de que lo realizado impacte y promueva formas y criterios de vida más alentadores. La docencia como hecho social apunta a una serie de acciones como: enseñar, diseñar, organizar, liderar, esquematizar, administrar, en esencia se basa en un ser activo y total.

Dicho espacio laboral como docentes, viene supeditado de reglas que buscan los mejores rendimientos por parte del cuerpo docente, es un espacio donde se atiende a las facultades de los alumnos, desde un sentido educativo hasta un plano motivacional. Es de valorar el hecho de que como docentes tenemos un trabajo redituable y de grandes satisfacciones cuando vemos crecer a nuestros alumnos y nos damos cuenta de que hemos cumplido con nuestras metas personales de cultivar mentes activas y positivas para nuestra sociedad.

En nuestra labor educativa la administración es muy importante, es decir debemos saber con cuantos recursos contamos, tanto personales como físicos, para poder elevar la educación de la institución. Generalmente no se necesita de las instalaciones más modernas para competir en la educación, si se tiene a un directivo comprometido, activo, creativo, innovador, líder y básicamente un administrador.

Como directivo, su labor compete en aportar y dejar que la experiencia de otros líderes apoye la forma de trabajo en estas instituciones. Muchos

directores forman una dictadura en sus instituciones coartando así las grandes posibilidades tanto de alumnos como de maestros, porque son agentes que cierran las posibilidades que como institución se tiene respecto a la activación de educación

Duncan (2000, p.164) menciona que "las metas son esenciales para la administración eficaz.". por lo tanto la forma de trabajar y organizar en las instituciones requiere de partir de objetivos que hagan evidente actuar.

La forma de trabajo debe tener como resultado un proceso interactivo, al establecer una influencia y una relación recíproca entre quienes intervienen en el proceso de organización y debe ser de una manera: participativa, es decir buscar que todos los integrantes trabajen en acciones coordinadas y encaminadas hacia un mismo fin; democrático al permitir que todos opinen o sugieran la toma de decisiones y en la distribución de funciones y actividades propias para el desarrollo de alguna actividad; formativa, porque al desarrollar todo lo anterior se van adquiriendo valores, actitudes, hábitos y habilidades deseables para un buen aprovechamiento administrativo y escolar con impacto a la comunidad.

II. ORGANIZACIÓN

A. Concepto de Organización

Es importante seguir contando con algunos puntos de referencia para comprender el papel del liderazgo en la organización; en este sentido se tiene el concepto de organización que de acuerdo con Koontz (1988) es un sistema abierto que funciona y actúa recíprocamente dentro de sí mismo y con su medio ambiente. El modelo sistemas de la administración operacional incluye insumos que provienen del medio ambiente externo y de los demandantes, el proceso administrativo de transformación en sistema de comunicación, variables externas, resultados y una forma de revitalizar el sistema.

Aunado a ello, Bateman y Snell (2001), indican que la organización es la función administrativa de ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que sean necesarios para lograr las metas; o bien es un sistema administrado que se diseña y opera para comprar un conjunto específico de objetivos.

Por lo que se puede decir que organización es un sistema que tiene la función de ensamblar, proteger, orientar, resolver conflictos , estableciendo normas y roles; además de determinar las actividades que se requieran para lograr las metas, conjuntar las actividades por acciones o prioridades, coordinar las actividades; con el fin de lograr que una institución funcione. La organización es sin duda parte fundamental de la administración, puesto que constituye a crear un ambiente propicio para el desempeño del trabajo.

B. Tipos de Organización

Una vez conocida la concepción del término de organización, esta puede ser clasificada de acuerdo a Etchevarne (1992) en:

Organización Formal. Es aquella que busca la ubicación apropiada del personal a su cargo, para que los mismos se sientan cómodos y eficientes. Detecta los niveles de aprendizaje para desarrollar en el mismo habilidades innatas, a través de seminarios, talleres y cursos específicos.

Organización Informal. En ella se fomenta la construcción voluntaria de grupos participativos, con la finalidad de que los empleados de su área, e inclusive de otros sectores, puedan mediante la metodología resolver situaciones, encontrar las fuerzas motivacionales para proponer sugerencias que hacen la mejora del ambiente laboral.

Para Cortagerena y Freijedo (1999), la clasificación que hace de organización es la misma entendiendo por cada una de ella:

Organizaciones Formales. Son las que, cumpliendo con las características que les son propias, distribuyen entre sus miembros las actividades, responsabilidades y autoridad de una forma precisa, explícita y relativamente permanente.

Organizaciones Informales: son las que cumplen con las características antes mencionadas, no tienen una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad de forma explícitamente definida.

En este contexto el tipo de organización que se retoma, es la formal, debido a que ésta presenta dentro del sistema educativo en el que se labora, el tipo de organización que se adecua.

En relación a ello y la definición de organización que se tiene Cortagerena y Freijedo (1999), plantean que una organismo debe tener una cultura organizacional con el fin de actuar con valores, creencias, normas, lenguajes, conocimientos, códigos de comportamiento y formas de actuar que son conocidos y compartidos por sus miembros, y que, además, le son propios e identificatorios, mismos que forman parte estructural del liderazgo.

En este sentido, los elementos de la cultura organizacional que estos autores consideran indispensables son:

Los valores: son las creencias o convicciones del grupo de individuos que constituyen la organización, como son: la honestidad, paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez, compromiso, amor, servicio y sacrificio.

Es así como estos valores propios de un auténtico liderazgo son como una forma de conducción del grupo con rasgos de autoridad y no de poder, se pueden definir como:

Paciencia	Mostar dominio de uno mismo
Afabilidad	Prestar atención, apreciar, animar
Humildad	Ser auténtico sin pretensiones ni arrogancia
Respeto	Tratar a los otros como gente importante
Generosidad	Satisfacer las necesidades de los demás
Indulgencia	No guardar rencor cuando te perjudiquen
Honradez	Estar libre de engaños
Compromiso	Atenerte a tus elecciones

Servicio y sacrificio Dejar a un lado tus propios deseos y necesidades; buscar lo mejor para los demás.

Las visiones: son las ideas que los líderes de la organización tienen sobre su futuro, que negocios se continuarán, cuáles crecerán, cuáles se eliminarán.



Como veo mi organización a futuro Lo que debo realizar para lograrlo
bajo un liderazgo auténtico

Los impulsores: son las frases que conceptúan la visión de los líderes de la organización y que los miembros de la misma adoptarán. Si son genuinos, no son simples eslóganes publicitarios ya que cada miembro de la organización cree y trabajará de acuerdo con ellos.

C. Principios de la Organización

El propósito de una organización es ayudar y contribuir a que los objetivos, los fines y las metas sean efectivos; por lo tanto Koontz (1988), considera que la aplicación de principios es fundamental para las labores de organización, ya que se consideran esenciales para organizar con eficiencia; estos principios son:

Tabla 1 Principio de la Organización, Koontz (1988)

Principios	Planteamiento
Principio de la unidad de los objetivos	Una estructura de organización es efectiva si permite a sus integrantes contribuir a los objetivos de la empresa.

Principio de la eficiencia organizacional	<p>Una organización es eficiente si se estructura de modo que ayude al cumplimiento de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos imprevistos.</p> <p>La causa de organizar: La causa básica de la estructura de organización es la limitación del alcance administrativo. Si no existiera esa limitación, podrían darse empresas sin organización y con un solo dirigente.</p>
Principio de alcance administrativo.	<p>En cada puesto administrativo hay un límite del número de personas que su titular puede supervisar con eficiencia, pero el número exacto depende de las repercusiones de variables subyacentes.</p> <p>La estructura de la organización y la autoridad. La autoridad es el cemento de la estructura de la organización, el elemento que la hace posible; es el medio que permite colocar grupos de actividades bajo la dependencia de un administrador y promover la coordinación de las unidades de la organización. Es la herramienta que permite al administrador ejercer su buen juicio y crear el ambiente necesario para el buen desempeño de los individuos. Varios de los principios de organización más útiles se relacionan con la autoridad.</p>
Principio escalar	<p>Cuanto más clara sea la línea de autoridad entre el puesto administrativo más alto de la empresa y cada uno de los puestos subordinados, mayor será la claridad de la responsabilidad sobre la toma de decisiones y más efectivas las comunicaciones de la organización.</p>
Principio de la delegación según los resultados esperados	<p>: La autoridad que se delega a todos los administradores debe ser suficiente para permitirles cumplir los resultados que de ellos se espera.</p>
Principio de la indisolubilidad de la responsabilidad:	<p>La responsabilidad de los subordinados ante sus jefes respecto de su desempeño es absoluto y los jefes no pueden evadir su responsabilidad por las actividades que sus subordinados deben de desempeñar para la organización.</p>
Principio de la equivalencia entre autoridad y responsabilidad:	<p>la responsabilidad de las acciones no pueden ser mayor que la que presupone la autoridad que se delega, pero tampoco debe ser menor.</p>
Principio de la unidad de mando:	<p>Entre más completa sea la relación de dependencia entre un individuo y su único jefe, menores serán los problemas por instrucciones conflictivas y mayor será el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados</p>
Principio del nivel de autoridad	<p>: Para conservar el grado de delegación que se pretende, los administradores deben tomar las decisiones que caen dentro del ámbito de su autoridad y evitar mandarlas hacia el nivel superior de la estructura de la organización.</p> <p>La estructura de la organización y las actividades por departamento: La organización implica el diseño de una estructura a base de departamentos. cuando son varios los principios</p>

	<p>de esta área, Uno solo tiene importancia.</p> <p>Principio de la definición de funciones: Cuando más claro se definan los resultados que se esperan de un puesto o departamento, así como las actividades que ha de realizar la autoridad organizacional que se delega y sus relaciones de autoridad e información con otros puestos específicos, más adecuadas serán las contribuciones que los titulares responsables puedan hacer al cumplimiento de los objetivos de la empresa.</p> <p>El proceso de organización: Los distintos principios de delegación de autoridad y de participación son verdades esenciales a cerca del proceso de organización; tienen que ver con las fases de los dos principales aspectos de ese proceso: La autoridad y las agrupaciones de las actividades. Pero hay otros principios que tienen que ver con este mismo proceso y por medio de su aplicación logramos adquirir un sonido de las proporciones y una medida de todo el proceso de organizar.</p>
<p>Principio del equilibrio:</p>	<p>En toda estructura existe la necesidad de equilibrio. La aplicación de principios y técnicas debe equilibrarse para asegurar que la efectividad global de la estructura ayude al cumplimiento de los objetivos de la empresa.</p> <p>El principio del equilibrio es común a todas las áreas de la ciencia y a todas las funciones del administrador. Deben equilibrarse las ineficiencias de los amplios alcances administrativos y las ineficiencias de los canales de comunicación demasiado largos. Lo que se pierde por tener mandos múltiples debe equilibrarse con lo que se gana en experiencia y uniformidad al delegar autoridad funcional a los departamentos staff y de servicio.</p>
<p>Principio de la flexibilidad:</p>	<p>Cuanto más provisiones se tomen para dar flexibilidad a la estructura de la organización, mayores serán las probabilidades que tenga esta para cumplir con sus propósitos.</p> <p>Toda estructura organizacional debe incluir dispositivos y técnicas que permitan prever y reaccionar ante los cambios. Toda empresa va en pos de sus metas en un medio ambiente cambiante, lo mismo el externo que el interno.</p>
<p>Principio de la simplificación del liderazgo:</p>	<p>Cuanto más ayuden la estructura de la organización y su delegación de autoridad a los administradores a concebir y conservar un ambiente que favorezca el desempeño, mayor será la facilidad con la que dichos administradores podrán desarrollar sus aptitudes de liderazgo.</p>

Estos principios como ya se mencionó son criterios esenciales para una organización, puesto que dan la pauta para llevar a cabo una organización bajo un sentido de objetividad, supervisión, equidad, responsabilidad, entre otros todos con el fin de hacer una organización efectiva y eficiente.

Con lo mencionado hasta el momento se puede decir que Koontz (1988), tiene razón al decir que la administración depende, en gran medida de la calidad de liderazgo de quienes ocupan los puestos gerenciales, es importante que la estructura de la organización participe en la creación de un entorno en el que los administradores puedan desempeñar su gestión con mayor efectividad. En este sentido, es una técnica para mejorar y fomentar el liderazgo.

Por ello para que haya frutos redituables en la organización, se considera a la conformación de metas, mismas que deben ser normadas bajo el apego organizacional de las instituciones educativas, en este punto, dentro de la conformación de metas se puede también manejar el que salga a relucir la importancia de un verdadero administrador institucional, que es el sujeto prioritario capaz de estructurar objetivos claros para su organización. Dichas metas parten de un juicio crítico, en el que participa la comunidad de influencia, ya que todos deben promover cambios radicales a una organización educativa. Al respecto señala Duncan (2000,p. 169) que "La participación es deseable, pero la existencia de metas es mejor. Las investigaciones demuestran que la gente se preocupa más por la posibilidad de alcanzar las metas que por la participación". El cambio debe girar al respecto, en que todos los docentes y los administrativos deben ser los participantes de dichas metas y deben conocer desde el concepto, hasta analizar su propia evaluación.

Cabe señalar que las metas deben tener una prioridad muy importante en su elaboración, como el tomar en cuenta que deben ser claras, concisas y divulgadas, es decir toda empresa debe buscar que toda meta sea una decisión que favorezca mejorar en todos los aspectos, desde lo social, económico, cultural y político, por ello se dice que el líder debe ser portador de esta comunicación. Al tomar una decisión en un centro de trabajo siempre toma en cuenta la participación de todos y la aceptación; cuando no hay consenso al respecto se puede interpretar de varias maneras, por un lado los miembros no desean comprometerse a los retos, no entienden el impacto positivo que pueda tener el llevar a cabo las metas y se escudan en un no. Pero específicamente que es una meta, al respecto señala Duncan (2000,p.141) que "Las metas se definen como las concepciones de los estados finales deseados. Los grandes gerentes las consideran primordialmente como proyecciones de lo que esperan lograr". Una meta bien definida va a generar que el producto sea logrado y que no se desvirtúe su finalidad.

Las metas deben ser factores de motivación, es decir en el momento de aceptarse tenderán a ser un esquema que predominará durante el desarrollo de las actividades, también requiere que como participantes valoremos nuestro desempeño, de esa manera se jerarquizan las metas, cuando no esta en nuestras manos el poder activarlas.

La responsabilidad es un aspecto relevante para cumplir con la buena organización, maneja a la responsabilidad desarrollada como criterio personal de trabajo, al mismo tiempo se coincide con disminuir la tendencia tecnocrática de la actividad administradora, indica la conveniencia de reconocer en lo educativo el sustento básico para quien ha de dedicarse a esta labor, de tal manera que el sujeto que la practique, antes que ser administrador deberá

desarrollar su vocación como educador para tener un referente común sobre la actividad educativa. Asimismo, tendrá que ir más allá de la visión netamente instrumental que se le ha otorgado a esta tarea y trabajar en un marco integral del desarrollo social y educativo nacionales. En la administración recae la gran responsabilidad de registrar, controlar y coordinar toda la información que compone la historia académica de cada uno de los alumnos de la institución, así como la de generar y organizar la información requerida para una acertada toma de decisiones, todo esto en el ámbito académico, en este marco, se entiende que ni la mejor infraestructura tecnológica es suficiente si no se cuenta con personal adiestrado no sólo en su eficiente utilización, sino además, capaz de procesar y sistematizar la información que cuando llegue a las manos del tomador de decisiones, contenga un análisis que derive en lo posible miembros de la comunidad escolar; lo anterior significa que es menester incorporar al especialista de administrador escolar como en un proceso más complejo de manejo analítico de la información y prepararlo para dejar de ser el simple anotador de cifras, sino el diseñador de opciones para mejorar no sólo el aspecto académico, sino el estructural, funcional y de dirección y gestión escolar. Si el trabajo de este especialista tuviera siempre presentes cuatro preguntas, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿por qué? y ¿para qué? hacer lo que hace, son propuestas debido a que su responsabilidad no es compartida entre los que podrán entenderse mejor sus tareas y orientar los resultados de las mismas hacia mejores propósitos.

III. LIDERAZGO

A. Concepto de Líder y Liderazgo

Para Harold Koontz (1988) el Líder es aquel que apenas usa su poder, y muy esporádicamente, ya que otorga a sus subordinados un alto grado de independencia, o rienda suelta, en sus operaciones.

Asimismo, este autor plantea que el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan voluntariamente y con entusiasmo al logro de metas grupales. Liderazgo implica seguidores.

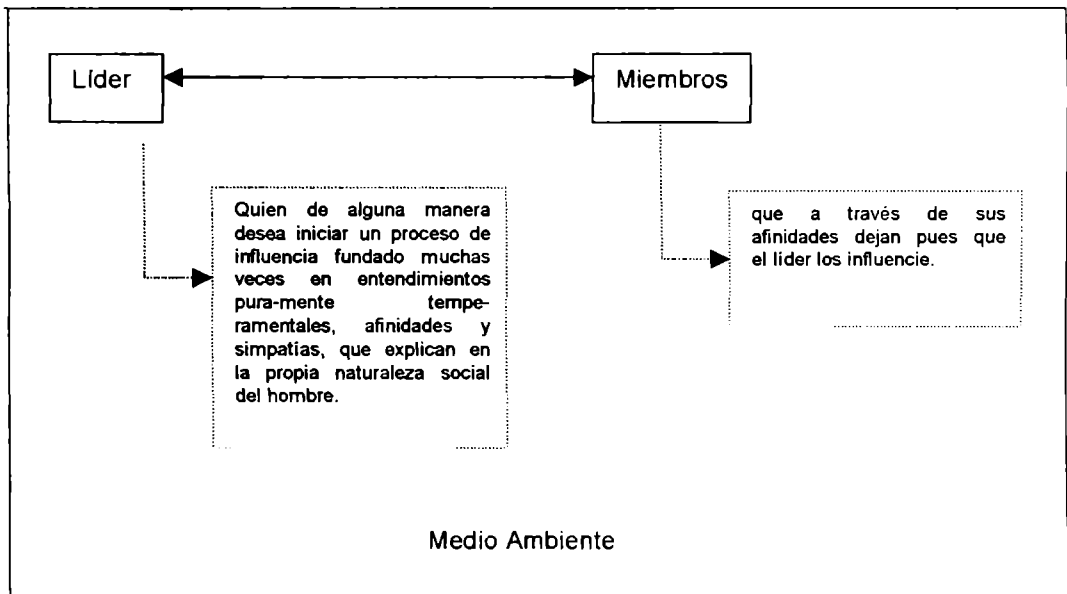
Esto nos da pauta para establecer que un auténtico líder es aquella persona que cuenta con cuatro componentes de liderazgo para desarrollar con destreza la función de líder y que son: El primer componente del liderazgo es el poder; el segundo es una comprensión fundamental de las personas. Como en cualquier práctica, una cosa es conocer y otra es saber aplicarla a personas o situaciones; el tercer componente parece ser una rara habilidad para inspirar a los seguidores para que apliquen todo su potencial físico y mental a la realización de un proyecto, y el cuarto elemento constitutivo del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y con el ambiente que logra desarrollar.

En este sentido, un líder no es aquel que ordena y todos obedecen, sino el que apoya a sus compañeros de trabajo dentro de la organización y ser capaz con ellos de lograr el respeto, admiración y apoyo.

B. Actores en el Liderazgo

Etchevarne (1992), nos menciona que los actores primordiales para participar en el liderazgo son:

Figura 1 Actores en el Liderazgo; Etchvarne (1992)



C. Características del Liderazgo

Recordemos que las características son aquellos rasgos particulares de un dirigente, estas son definidas ampliamente por Bateman y Snell (2001), estableciendo como aspectos personales que comparten los grandes líderes los siguientes:

1. Empuje.

Se refiere a un conjunto de características que reflejan un nivel de esfuerzo elevado. Incluye grandes necesidades de logro, esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad e iniciativa.

2. Motivación de liderazgo.

Los grandes líderes no sólo tienen empuje; desean ser dirigentes. Poseen una gran necesidad de poder y prefieren estar en posiciones de liderazgo que en posiciones de seguidores. Los líderes inspirarán más confianza, respeto y compromiso con su visión.

3. Integridad.

La integridad es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, aparte de ser características deseables por sí mismas, son especialmente importantes para los líderes porque inspiran confianza en los demás.

4. Confianza en uno mismo.

La confianza en uno mismo es importante por un sin número de razones. El rol de liderazgo es desafiante y los reveses son inevitables. La confianza en sí mismo permite al líder superar obstáculos, tomar decisiones, a pesar de las incertidumbres e infundir confianza entre otros.

5. Conocimiento del negocio.

Los líderes efectivos tienen un grado elevado de conocimiento acerca de las industrias, compañías y cuestiones técnicas. Los líderes necesitan contar con la inteligencia para interpretar información abundante.

Por su parte, Covey (1996), determina como rasgos esenciales y distintivos que debe tener un líder los siguientes:

Tabla 2 Características del Liderazgo, Covey (1996)

Rasgo	Características
Aprenden continuamente.	Las personas centradas en principios son educadas constantemente por sus propias experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan a los demás, aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos.
Tiene vocación por servir.	Quienes luchan por centrarse en principios consideran la vida como una misión, no como una carrera. Las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio.
Irradian energía positiva.	El semblante de una persona basada en principios es alegre, placentero, feliz. Su actitud es optimista, positiva, animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado.
Dirigen sus vidas de forma equilibrada.	Son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectualmente activos y se interesan por una amplia gama de cuestiones. Leen, miran, observan y aprenden.
Ven la vida como una aventura.	Las personas basadas en principios disfrutan de la vida. Puesto que su seguridad emana de su interior y no viene de afuera, no tiene necesidad de clasificarlo y estereotiparlo todo y a todos para dar una sensación general de certeza y predictibilidad.
Son sinérgicos.	La sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes. Las personas basadas en principios son sinérgicas. Son catalizadores del cambio. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen. Trabajan tan inteligente como duramente. Son asombrosamente productivas, pero lo son porque aportan novedades y creatividad. Al trabajar en equipo desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. No dudan en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros.
Se ejercitan para la autorrenovación.	se ejercitan de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana; física, mental, emocional y espiritual.

Complementando lo antes expuesto podemos plantear lo expuesto por Adair (1990), como características determinantes las siguientes:

Integridad:	⇒	cualidad que hace que la gente confié en uno; y la confianza es de importancia primordial en todas las relaciones personales, literalmente integridad significa totalidad personal.
Entusiasmo:	⇒	disponibilidad de trabajo, característica general de los líderes.
Calidez:	⇒	una personalidad cálida es contagiosa.
Serenidad:	⇒	reconocida desde hace mucho tiempo por el historiador romano Tácito, cuando escribió: "Razón y juicio sereno, cualidades especialmente propias de un líder".
Rigidez	⇒	con justicia: la combinación de rigidez – o exigencia- con la justicia, se ha destacado en la industria durante los diez últimos años como una cualidad deseable.

En este sentido, se puede establecer que un líder es aquella persona que debe cumplir con ciertas características tales como tener conocimientos sobre el tema, mantenerse siempre actualizado, motivar a sus seguidores, responsables, así como crear los ambientes favorables para el trabajo de manera conjunta.

D. Tipos y estilos de liderazgo

Dentro de los tipos y estilos de liderazgo se encuentran un sin fin, pero en esta ocasión se da a conocer lo que plantea Bateman y Snell (2001) al respecto:

Desde un enfoque conductual con el fin de tener una perspectiva del liderazgo que intenta identificar que hacen los buenos líderes, es decir, que comportamientos muestran, se tienen:

- Comportamiento de desempeño de tareas.

- Acciones para garantizar que el grupo de trabajo u organización alcance sus metas.
- Comportamiento de mantenimiento del grupo.
- Acciones para asegurar la satisfacción de los miembros del grupo, desarrollar y mantener relaciones armoniosas de trabajo y preservar la estabilidad social del grupo.
- Teoría del intercambio miembro – líder.
- Comportamiento del líder no solo hacia el grupo como un todo, sino hacia cada una de las personas.
- Participación en la toma de decisiones.
- Dimensión de la variedad de comportamientos de liderazgo desarrollada por los gerentes para involucrar a sus empleados en la toma de decisiones.

Se habla también de un Liderazgo autocrático, el cual es la forma de liderazgo en la que el líder toma decisiones y luego las anuncia al grupo.

Bajo un enfoque de Liderazgo democrático plantean la forma en que el líder solicita información a sus subordinados.

Finalmente, nos hablan de un enfoque situacional, en el cual la perspectiva de liderazgo que proponen que no existen rasgos y conductas universalmente predominantes y que el comportamiento efectivo de liderazgo cambia cada situación.

En la actualidad estos se han venido desarrollando y establecen nuevos aspectos determinantes como:

Líder carismático: Persona dominante, confiada en si misma, convencida de la rectitud moral de sus creencias y capaz de demostrar un sentido de emoción y aventura en sus subordinados.

Líder transformacional: Líder que transforma una visión en realidad y motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo.

Líderes transaccionales: Administración a través de transacciones de negocios en la que los líderes utilizan sus poderes de legitimación, recompensa y coerción para dar ordenes e intercambiar recompensas por servicios prestados.

Por su parte Gibson (1991), establece dos tipos de liderazgo el tradicional y transformador entendidos como:

Liderazgo tradicional: el líder identifica que quieren o prefieren los seguidores y les ayuda a lograr un nivel de desempeño que redunde en recompensas que le satisfagan.

Liderazgo transformador: capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que logren mayores resultados que los que se planificaron originalmente, así como recompensas internas.

Esto demuestra que cada líder tiene un estilo de dirigir sus organizaciones y que cada uno debe buscar el adecuado para su organismo.

E. Funciones del Liderazgo

Si se habla de funcionamiento se debe pensar en una organización, como lo menciona Adair (1990), que en cada grupo debe desempeñarse ciertas funciones como:

Establecer los objetivos:

Definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de una organización o de un grupo. Eso suena simple, pero en muchas situaciones no es fácil.

Planear:

Asegurar que haya un plan, de ser posible acordado para lograr el objetivo. Uno sabe como hará para ir de donde esta ahora a donde quiere estar.

Instruir:

Explicar claramente los objetivos y el plan. Cómo líder, uno debe ser capaz de contestar a la pregunta "¿por qué lo hacemos así y no de otra forma?".

Controlar:

El control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso. La energía del grupo debe estar haciendo que las cosas se produzcan, no haciendo efervescencia como el de una ineficiente máquina de vapor.

Evaluar:

Si no se revisa y evalúa el desempeño, no se tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo. La finalidad de la evaluación es hacerlo mejor la siguiente vez.

Estas funciones dentro de una organización son de suma importancia, ya que permite tener un objetivo claro de hacia dónde vamos, cómo, porqué, con qué y para qué.

F. Pilares del Liderazgo

Para Álvarez (1998), existen dos pilares que son el soporte de todo líder, estos son:

Visión: cada líder debe tener una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que, en el fondo, impregna todos los documentos institucionales de la organización como la política y estrategia, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana.

Misión: es un documento de intenciones que define los asuntos de los que integran la organización. La misión tiene una función simbólica y unificadora. Sirve de marco, guía y criterio para valorar en cualquier momento la identidad y coherencia de la organización.

Es así como una declaración de la misión debe hacer énfasis en los valores que son importantes para una organización en particular y los servicios de calidad que se ofrecen como la guía en el manejo de la institución.

G. El liderazgo del futuro

Hablar de un liderazgo del futuro es hablar de lo que se espera de los líderes dentro de una organización en este caso de una organización escolar de un Jardín de Niños y para esto se debe analizar a un liderazgo visto desde el ayer como lo menciona Álvarez (1998), los líderes más efectivos dan

importancia a la participación de los subordinados en el control y en la toma de decisiones y que el liderazgo, en su funcionamiento parece sencillo, pero es un conjunto complejísimo de relaciones, sistemas y procesos que pocas personas dominan hoy en día en solitario; la función del líder hoy se ha convertido en vigilar el proceso de dinámica del grupo de trabajo. Su principal preocupación no es resolver el mismo los problemas, si no el comportamiento del grupo en el proceso de resolución de los mismos, ahora bien el mismo autor ve al liderazgo en el futuro y dice que al líder de las nuevas organizaciones no le queda más remedio que asumir el papel de facilitador que ayuda, con su visión cualificada y su misión compartida, a conseguir que el trabajo salga adelante con unos niveles de calidad verdaderamente competitivos.

Con ello se puede decir que el liderazgo siempre será de manera compartida y trabajando en conjunto con la organización buscando el bien común.

Aunado a ello, este mismo autor plantea el nuevo estilo de liderazgo que será definido por los siguientes principios:

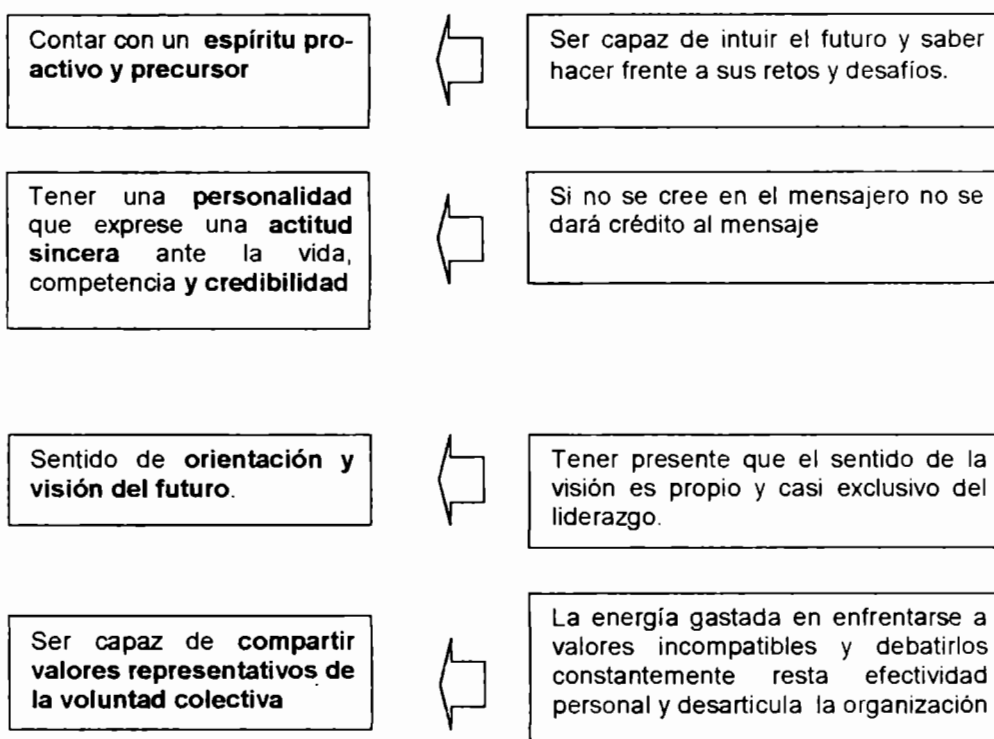
a) Liderazgo de subsidiariedad. Se entiende por subsidiariedad que un organismo de orden superior no debe desempeñar las funciones ni asumir las responsabilidades que son propias de un organismo inferior. El nuevo liderazgo deberá delegar en sus colaboradores las responsabilidades propias de su cargo que se distribuirán en función de la capacidad y de resultados, no en función de la fidelidad.

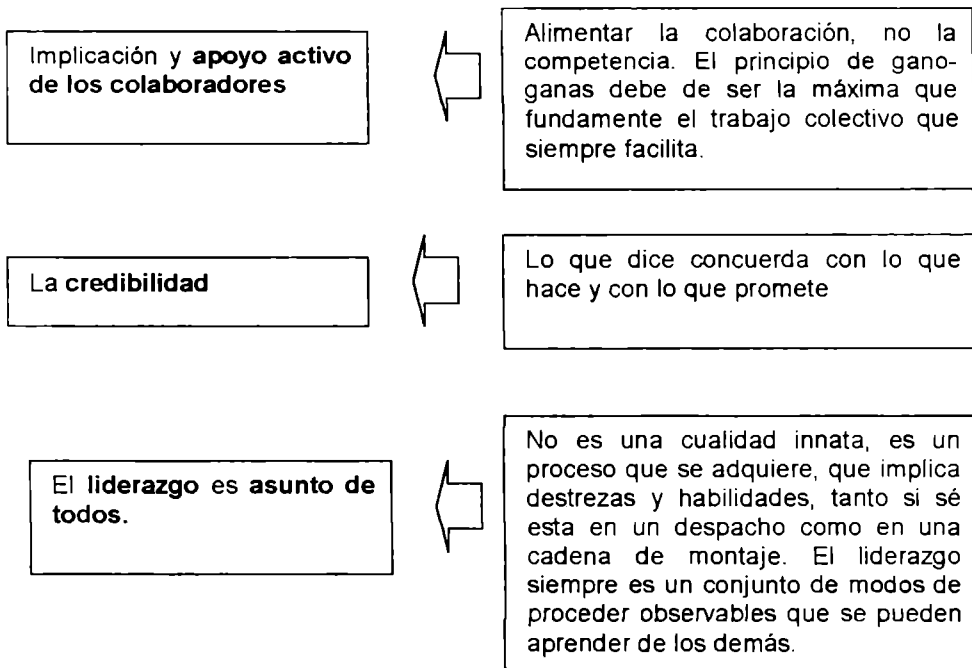
b) Liderazgo de prestigio. En el futuro ni el liderazgo ni la autoridad que le es propia van a provenir de fuentes tan peregrinas y tan frecuentes hasta ahora como el rango o procedencia social, la herencia, la fortuna personal o las

fidelidades por sumisión. El liderazgo se va a fundamentar en el principio del prestigio que proporciona el poder de la pericia, del conocimiento, de la competencia, que en el fondo son los que generan resultados y la satisfacción del cliente y del trabajador, es decir, el prestigio del éxito. Liderazgo colaborador con capacidad para distribuir el liderazgo entre los colaboradores (ya no subordinados) facilitándoles su crecimiento y desarrollo personal y generando comunicación ascendente, descendente y lateral.

c) Liderazgo del cambio. Con capacidad de incentivar a los colaboradores para adaptarse permanentemente a los ritmos de innovación que van a exigir los nuevos tiempos.

Kouzes y Posner (cit. por Álvarez,1998), en su libro El liderazgo de la calidad total; mencionan las siete lecciones para liderar el viaje hacia el futuro y estas son:





Por lo tanto podemos decir que los líderes del futuro tendrán que aceptar y entender el modo de trabajar de otras personas y lo principal que tendrá que ser el trabajo en equipo y apoyarse en él, tendrá que dejar de ser egoísta y pensar que una organización funciona mejor si se trabaja de manera conjunta.

Con lo expuesto hasta el momento se puede decir que como lo mencionan Boyett y Boyett, (1999,p.13) no existen tales tipos de liderazgo pero si algunas características comunes, tales como el deseo de liderar, de arriesgar, la necesidad de corregir las cosas, etc., necesarias para el liderazgo. Ahora bien para la gente que trabaja en una organización también es importante la idea que tienen de cómo les gustaría que fuera su líder Boyett y Boyett, (1999,p.13) nos dicen que les gustaría que fueran honestos, que tuvieran ética y el interés por el bienestar de los seguidores, es aquí donde se puede hablar de una relación estrecha y fundamental entre los líderes y seguidores; por ello si un director escolar muestra tener estas características y las ya mencionadas con anterioridad se puede decir que se habla de un líder.

IV. La necesidad del Liderazgo en la escuela

Este es un tema que no podría faltar en este trabajo ya que si recordamos está pensando en apoyar a los administradores de las escuelas, en este caso del Jardín de Niños; para ello el manual (1998), nos dice con respecto a ello, en primer lugar hagamos mención de las características que debe poseer un director con rasgos de liderazgo son:

- Visión clara y conocida por todos expresada a través de su proyecto de dirección.
- Traducen su visión en objetivos y altas expectativas tanto de sus colaboradores, los profesores, como de sus alumnos.
- Establecen un clima escolar que favorece la consecución de los objetivos y expectativas en función del contexto.
- Supervisan y evalúan el progreso de sus profesores.
- Disponen de muchos recursos profesionales adquiridos por la formación y la experiencia contrastada en el equipo.
- Se guían por objetivos y priorizan aquellos orientados a la educación y al aprendizaje sobre los burocráticos.
- Dan ejemplo de trabajo duro y constante.
- Reconocen la singularidad de cada profesor y desde ella les da en crecer profesionalmente.
- Son flexibles y dialogantes.

- Tienen la habilidad de conseguir que los profesores desarrollen habilidades propias del liderazgo.
- Se preocupan más por las personas que por la rutina administrativa
- Conocen las dinámicas internas de la organización y el liderazgo informal que permanece oculto.
- Son tolerantes con la ambigüedad y saben desenvolverse eficazmente en situaciones ambiguas.
- Abordan los problemas desde una perspectiva altamente analítica buscando relaciones causa-efecto para aportar soluciones.
- Les preocupan más las soluciones a los problemas que los culpables que los han ocasionado.
- Prefieren comprometer a sus colaboradores en la toma de decisiones a que ejecuten sumisamente sus ordenes.
- Establecen sistema de comunicación que permite que las ideas fluyan de abajo a arriba sin miedo y hacia abajo con transparencia.
- Crean relaciones de amistad con su personal dejando clara, sin embargo, la autoridad que le proporciona su liderazgo.
- Tienen gran seguridad y un sentido muy desarrollado de sí mismos como individuos.
- Son gente amable y con buen carácter saben escuchar y tener en cuenta los intereses necesidades y ambiciones de sus interlocutores.

- Cuando toman decisiones sobre programas, presupuestos, equipamientos y recursos, adscripciones del profesorado y en reuniones de claustro toman en cuenta las implicaciones que todos ellos pueden suponer para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este contexto Álvarez (1998), establece las capacidades del nuevo liderazgo que se instruyen en los futuros centros educativos:

a) Capacidades cognitivas.

Se traducen en habilidades como facilidad para reducir grandes masas de información a esquemas fácilmente comprensibles para los demás. Mediante modelos de organigramas simples son capaces de recoger, seleccionar y ofrecer a los profesores información relativa a su trabajo, así como crear canales de comunicación ascendente, descendente y lateral a través de los cuales fluya la información.

b) Capacidades de interacción.

Saben que su éxito profesional como directivos depende de que los demás trabajen en una línea de calidad. Solo valen lo que vale su equipo. De aquí la importancia que adquiere la capacidad de seleccionar y articular un equipo eficaz como valor añadido. Crear equipo mediante una interacción constructiva pasa por la capacidad de ayudar a crecer a los que trabajan con él o ella, preocuparse por su desarrollo profesional.

c) Capacidades de innovación.

Estas capacidades hacen referencia a la facilidad con que se acepte el cambio y se asuma el riesgo, sin vértigo, con el equilibrio propio de quien

sabe que uno puede desandar lo andado y volver a empezar. También hace referencia esta capacidad a la habilidad de aprender y desaprender con el objeto de incorporar nuevos esquemas mentales que puedan ofrecer a sus colaboradores con convicción. En fin quien posee este tipo de capacidades puede moverse con más facilidad en la ambigüedad o en la ansiedad que provoca todo lo nuevo e inspirado.

d) Capacidades motivacionales

Decíamos antes que el verdadero líder debe compartir su liderazgo y sabe que su éxito depende de los demás colaboradores que forman su equipo. Este principio del éxito compartido fundamentado en la máxima gano-ganas impregna todas las relaciones con su gente: Su objetivo será integrar al personal alrededor de un proyecto de ilusiones y anime a trabajar colaborativamente por el logro: El ejercicio del liderazgo motivacional se fundamenta en facilitar el crecimiento profesional de los colaboradores que, como está demostrado, es lo que produce mayor nivel de implicación de la gente en una organización.

Con todo lo mencionado hasta el momento se puede decir que el líder es alguien que influye en otros para lograr un bien común teniendo seguidores, los líderes son los que fijarán el rumbo pero sin perder de vista el trabajo colectivo, el empuje, integridad, confianza en uno mismo y conocimiento del negocio, motivando a la gente, superando obstáculos; teniendo clara su visión y misión para saber que dirección tomar. El liderazgo es fundamental dentro de una organización para el buen funcionamiento de ésta.

Asimismo estas cuatro últimas capacidades dan pauta al desarrollo de habilidades propias de un autentico líder como la diferencia entre autoridad y

poder como un facilitador del desarrollo y crecimiento de la organización. Liderar como componente de la administración que permite desarrollar una evaluación racional de una situación y la selección sistemática de metas y de propósitos (lo que se debe hacer); el desarrollo sistemático de estrategias para alcanzar metas; la consecución de los recursos requeridos; el desarrollo racional, la organización, la dirección, y el control de las actividades necesarias para alcanzar los propósitos seleccionados y finalmente motivar y compensar a la gente para realizar el trabajo.

A. El Director Escolar del Jardín de Niños

El director escolar es la persona encargada de conducir, guiar, orientar, además de que es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

En este sentido, en el Manual del Director (1990) se determinan las funciones que debe tener un director escolar.

1. Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades a desarrollar en las escuelas, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y manuales establecidos por el servicio que se imparte y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes.
2. Determinar y establecer las estrategias de operación para el logro de los objetivos del plantel y difundir las normas y lineamientos establecidos para este servicio educativo.

3. Vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio, normas técnico-pedagógicas y administrativas, así como la aplicación de la tecnología educativa, reglamentos y disposiciones que rigen el servicio.
4. Realizar ante los organismos o autoridades correspondientes, las gestiones que permitan dotar al plantel tanto de los recursos humanos y materiales como de los servicios necesarios para su operación.
5. Ejercer el presupuesto de ingresos propios y presentar ante las autoridades educativas correspondientes, la documentación comprobatoria de los gastos conforme a las normas establecidas.
6. Propiciar un ambiente cordial y agradable de trabajo para el mejor desarrollo de las labores del plantel.
7. Establecer y mantener comunicación permanente con la comunidad escolar a fin de mantenerla informada sobre las disposiciones que norman las labores del plantel y lograr su participación conciente y responsable en las tareas educativas.
8. Vigilar el aprovechamiento y conservación de los recursos con que cuenta el plantel.
9. Programar y organizar el desarrollo de actividades de extensión y orientación educativa.
10. Facilitar la realización de las visitas de supervisión ordinarias y extraordinarias, así como de las autoridades que se determinen y atender las recomendaciones y disposiciones que señalen las autoridades correspondientes.

11. Promover la realización de actividades cívicas, culturales, deportivas y recreativas que coadyuven al desarrollo integral de los educandos.
12. Autorizar la documentación oficial que expida el plantel.
13. Evaluar permanentemente las actividades escolares y mantener informadas a las autoridades educativas acerca del funcionamiento del plantel.

Enseguida hablaremos de las funciones del director escolar en diferentes ámbitos de trabajo:

Se tiene que el director debe orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo conforme a las materias administrativas.

Planeación

- Elaborar el programa anual de operación del plantel.
- Captar la información sobre la demanda de servicios educativos del plantel y proponer al supervisor de zona el número de grupos por grado que puede operar la escuela.
- Integrar la información estadística y de operación del plantel y proporcionar la al supervisor de zona, cuando le sea solicitada
- Elaborar el programa anual de requerimientos para la operación del plantel y proporcionarla al supervisor de zona
- Difundir en el personal docente las normas y lineamientos que se establezcan en materia técnico-pedagógica para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje

Técnico-Pedagógica

- Orientar y asesorar al personal docente en la aplicación del plan y los programas de estudio, de la tecnología educativa y en el desarrollo y control del proceso educativo
- Verificar que el personal docente aplique el plan y los programas de estudio así como la tecnología educativa en cada una de las áreas
- Verificar que la evaluación del proceso de aprendizaje se realice de conformidad con las normas y lineamientos establecidos
- Analizar los resultados de la acción educativa desarrollada en el plantel, así como los problemas generados en la aplicación del plan y programas de estudio e informar los resultados al supervisor de zona
- Informar al supervisor de zona sobre las deficiencias detectadas por el personal docente, los alumnos y él mismo en los materiales didácticos
- Participar en las juntas de academia de la zona escolar y las reuniones de consejo consultivo a los que sea convocado

Control Escolar

- Autorizar la inscripción de los alumnos que cumplan con los requisitos establecidos.
- Difundir entre el personal docente y administrativo del plantel las normas y lineamientos para el desarrollo de las actividades de control escolar y verificar su cumplimiento.
- Revisar y firmar la documentación oficial referente a control escolar expedida por el plantel.
- Solicitar a las autoridades correspondientes las revisiones y/o convalidaciones de estudios de los alumnos que requieran este trámite
- Mantener actualizados los expedientes de los alumnos.
- Coordinar la aplicación de los exámenes extraordinarios en el plantel de acuerdo con el calendario y con las disposiciones específicas que determinan las autoridades competentes.
- Informar a los padres de familia o tutores, en coordinación con el personal docente, sobre el aprovechamiento y disciplina escolar de los alumnos
- Asesorar al personal docente y administrativo en el cumplimiento de las disposiciones en materia de control escolar
- Entregar oportunamente al supervisor de zona la documentación de control escolar
- Verificar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de los alumnos y la del grupo a su cargo

Asistencia y Extensión Educativa

- Elaborar y desarrollar, en coordinación con el personal docente, programas de orientación y extensión académica
- Integrar la asociación de padres de familia de conformidad con los lineamientos establecidos y prestar asesoría en relación con su funcionamiento.
- Construir la cooperativa escolar de consumo realizando los trámites necesarios y supervisar su correcto funcionamiento
- Vigilar que los trámites de becas para los alumnos del plantel se realicen conforme a las disposiciones y a los procedimientos establecidos al respecto
- Promover la realización de actividades cívicas, sociales, deportivas y culturales en el plantel conforme a las normas y lineamientos aprobados.
- Desarrollar programas de vinculación con la comunidad
- Promover la participación de la comunidad en el desarrollo de los programas de extensión y asistencia educativa
- Promover ante la comunidad escolar, la elaboración y difusión de trabajo de carácter científico, tecnológico, artístico o recreativo

Personal Escolar

- Ubicar al personal docente conforme a su experiencia y las necesidades que se presenten en el desarrollo del servicio
- Informar al supervisor de zona las incidencias del personal a su cargo
- Detectar las necesidades de capacitación, actualización y superación tanto técnico-pedagógico como administrativo del personal escolar
- Expedir oportunamente las fichas de trabajo del personal docente y administrativo a su cargo
- Integrar la plantilla del personal de la escuela y entregarla al supervisor de zona.
- Informar al supervisor de zona las vacantes que se generen en la escuela
- Organizar reuniones periódicas con el personal escolar a fin de informarlo, orientarlo y motivarlo en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, alentando su iniciativa y resolviendo los problemas que se presenten en la labor educativa
- Difundir entre el personal escolar las normas y lineamientos expedidos para la operación del plantel

Recursos Materiales y
Financieros

- Presentar oportunamente al supervisor de zona el cuadro de necesidades materiales del plantel
- Vigilar que se mantengan actualizados la tarjeta de control global de bienes muebles y el inventario de material de consumo de la escuela.
- Verificar el uso adecuado del material asignado al plantel y las instalaciones con que éste cuente
- Informar al supervisor de zona sobre el número de guías necesario para el plantel y, en su caso, reportar las faltantes
- Elaborar las estimaciones de ingresos propios y egresos de la escuela con base en el Manual para la Administración de los Ingresos Propios y presentarlas al Departamento de Recursos Financieros de la Dirección General de Servicios Coordinados de educación Pública para obtener su autorización

En cada función existen un marco de actuación que marca los límites de autoridad y la responsabilidad que tiene para con cada una de ellas que garantice su cumplimiento; es así como, se tienen los siguientes límites de autoridad:

1. Autorizar el plan de trabajo elaborado por el personal escolar.
2. Asignar a cada profesor el grupo que atenderá.
3. Evaluar la eficiencia general de la escuela.
4. Autorizar la documentación del plantel.
5. Autorizar los permisos económicos al personal escolar e informar al supervisor de zona.

Y como responsabilidades:

1. Dirigir el funcionamiento del plantel hacia el logro de los objetivos del sistema educativo nacional, conforme a las normas y a los procedimientos establecidos.
2. Cumplir y hacer cumplir las leyes, normas, reglamentos y disposiciones emitidos por las autoridades educativas.
3. Mantener actualizados sus conocimientos sobre normas, lineamientos y disposiciones tanto técnico-pedagógicas como administrativas que se generen para la operación del servicio.
4. Coordinar, asesorar y colaborar con el personal escolar en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos del plantel.
5. Informar al personal escolar sobre las disposiciones técnico-pedagógicas y administrativas que dicten las autoridades correspondientes.
6. Enviar la información requerida por las autoridades conforme a las disposiciones que le señalen.
7. Atender los grupos en caso de ausencia del personal docente.
8. Permitir al supervisor de zona el acceso a la documentación e instalaciones escolares, así como proporcionarle información acerca del funcionamiento del plantel.
9. Promover actividades que proyecten la acción educativa de la escuela hacia la comunidad.

10. Estimular a la comunidad escolar con el propósito de crear un ambiente favorable en el desarrollo de las actividades del plantel.
11. Custodiar el libro de visitas de supervisión.
12. Cuidar el uso debido de los sellos oficiales de la escuela y del edificio escolar.
13. Atender las medidas sugeridas por el supervisor de zona para mejorar el funcionamiento del plantel.
14. Atender los problemas de conducta que le sean encomendados por el personal docente y solicitar, en su caso, la asesoría del Departamento.
15. Ser responsable del patrimonio escolar.

El liderazgo para que sea operativo requiere de una comunicación como el proceso de compartir información con otros individuos. La información se utiliza para describir cualquier pensamiento o idea que se desea transmitir.

La comunicación en una organización es interpersonal con los otros miembros de la estructura, para que un administrador con rasgos de líder debe comprender como funciona una organización interpersonal, la retroalimentación y la importancia de esta.

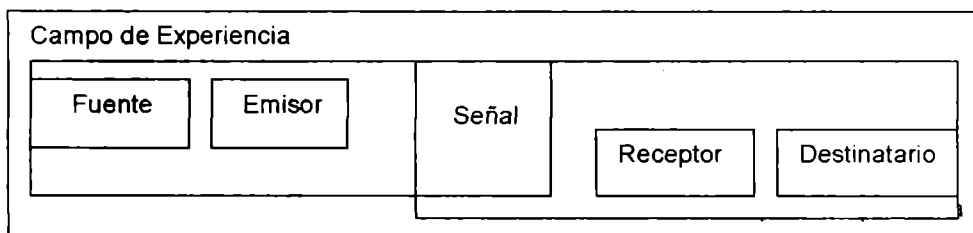


Figura 3 Wilber Schramm (1995): The Process and Effect of Mass communication. University Of Illinois.

Este esquema describe aquella situación de comunicación interpersonal efectiva en la que la información que la fuente intenta compartir con el receptor y el significado que el receptor deriva del mensaje recibido son los mismos.

En este contexto la comunicación que el Director establece esta dada en:

Interna: Descendente: Con el personal escolar y los alumnos.

Externa: Ascendente: Con el supervisor de zona y, en su caso con los Departamentos, Registro y Certificación y Recursos Financieros de la Dirección General de Servicios Coordinados.

Horizontal: Con padres de familia o tutores y organismos Públicos y privados de la comunidad.

De acuerdo con Schramm (1995) el logro de una comunicación efectiva se logra con:

1. Aclarar ideas antes de comunicarse
2. Examinar el verdadero propósito de cada comunicación
3. Considerar el entorno físico y humano cuando se comunique
4. Consultar con otros cuando sea conveniente

5. Piense los matices de lo que va a decir, no se concentre en el contenido básico del mensaje
6. Cuando sea la oportunidad, aprovéchela para comunicar algo que sea de ayuda o de valor para el receptor
7. Hágale seguimiento a su comunicación
8. Comuníquese para mañana y para hoy
9. Asegúrese de que sus acciones respalden su comunicación
10. Busque no ser sólo comprendido, sino comprender

Estos rasgos deben ser incorporados en una administración por el Director de la Institución como una actitud de liderazgo.

B. Perfil del puesto y características requeridas para el desempeño del Director

El perfil de un puesto es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignada dentro de una estructura específica.

En este sentido, el Perfil del Puesto de acuerdo con el Manual del Director (1990) es:

Escolaridad: Normal Superior terminada o equivalente

Criterio: Para evaluar las actividades escolares.

- Iniciativa: Para organizar el trabajo escolar y crear un ambiente de cordialidad, disciplina y trabajo.
- Capacidad: Para organizar, dirigir y controlar las actividades escolares y orientar y asesorar al personal escolar.
- Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad, evitando manifestaciones que pueden ser nocivas para el proceso formativo de los educandos.

Es así como las características requeridas del Director para el desempeño del puesto son:

- Comprender que el servicio educativo es producto de un proceso histórico-social del país.
- Orientar al personal docente para optimizar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Conocer el marco legal que regula el servicio de educación, para orientar la administración del servicio fundamentado en la normatividad vigente.
- Conocer los planes y programas de estudio para propiciar su correcta aplicación dentro del plantel a su cargo.
- Entender que las características de cada servicio de educación, corresponden a necesidades específicas de la educación básica en México.
- Promover el logro de los objetivos que en materia de educación ha planteado el Estado mediante la aplicación de su conocimiento del

proceso educativo, estimulando la participación conciente de la comunidad.

- Vincular la acción educativa de la escuela con la comunidad para lograr el desarrollo armónico de ambas.
- Administrar el servicio educativo eficaz y eficientemente, de acuerdo a los procedimientos y principios.
- Tener habilidad para manejar de manera armónica las relaciones humanas que se den en el plantel aplicando los principios de liderazgo, motivación y dinámica de grupos.

Para el logro de su desempeño el Director lleva un control escolar en la ejecución de las actividades que llevan a cabo los miembros del personal a su cargo, con el fin de asegurar el logro de los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de esta función se requiere y, en su caso, se recomienda:

De esta manera, el director deberá controlar lo siguiente:

1. Contar con un conocimiento amplio con respecto de las normas y lineamientos establecidos por la SEP., en relación con los estudios de educación básica.
2. Conocer los lineamientos que rigen los procesos de inscripción, reinscripción y registro de alumnos, revisión y convalidación de estudios, para verificar que la documentación relacionada con los educandos se encuentre debidamente actualizada.
3. Tener conocimiento de la normatividad en lo referente a control escolar y manejar el manual de organización de las escuelas, para apoyar

efectivamente el proceso de enseñanza –aprendizaje y verificar que los padres de familia o tutores se les informe oportunamente del aprovechamiento escolar de sus hijos.

El director debe motivar a su personal para que realice actividades que favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es así como en el cumplimiento de estas funciones se vuelve indispensable y en su caso recomendable:

1. Tener conocimiento de las normas y lineamientos administrativos y técnicos-pedagógicos, para la elaboración de programas de asistencia y extensión educativa congruentes con estos.
2. Organizar actividades que impliquen el trabajo en equipo, para lograr una colaboración efectiva entre los miembros del personal docente, alumnos y padres de familia.
3. Conocer el reglamento de asociaciones de padres de familia, con el fin de orientar a sus miembros en el desarrollo de sus actividades.
4. Motivar a las integrantes de la asociación de padres de familia, para que participen en las actividades que se llevan a cabo en el plantel.
5. Tener La información necesaria respecto de la normalidad vigente, en lo referente a la cooperativa escolar, para supervisar su establecimiento, así como, brindar los apoyos necesarios para su correcto funcionamiento.
6. Tener conocimiento de los aspectos socioeconómicos y culturales de la comunidad donde se encuentra ubicado el plantel.

7. Establecer mecanismos de comunicación adecuados entre los alumnos, docentes y padres de familia, con el fin de promover una mayor vinculación entre el plantel y la comunidad.
8. Manejar adecuadamente los principios básicos de liderazgo educativo en sus relaciones con el personal docente, alumnos y padres de familia.
9. Tener la información necesaria respecto a la normatividad vigente en lo referente a la parcela escolar, para promover su establecimiento brindando los apoyos necesarios y supervisar su correcto funcionamiento.

En lo que respecta a la Administración de Personal el director tiene como responsabilidad el logro de los objetivos, planes, programas y metas del servicio educativo, para lo cual es necesario que el personal a su cargo mantenga una relación laboral, pedagógica y social de compromiso. Esta situación es de vital importancia para la ejecución del hecho educativo. Por lo que el cumplimiento de esta función requiere de:

1. Poseer información completa de las normas y lineamientos establecidos por la S.E.P en lo referente a la organización y funcionamiento del plantel para asignar grado y grupo al personal docente respetando y tomando en cuenta sus características individuales.
2. Conocer el reglamento de más condiciones de trabajo del personal de la S.E.P., para aplicarlo con base a su límite de autoridad en lo que respecta a las incidencias del personal a su cargo.

3. Identificar el nivel Técnico-Pedagógico y administrativo del personal escolar para informar a las autoridades correspondientes y encauzarlo a los programas de capacitación y actualización.
4. Poseer información amplia del reglamento de escalafón de los trabajadores al servicio de la S.E.P. para aplicar los lineamientos en la valoración del trabajo docente.
5. Tener información para el lineado y manejo de la documentación oficial relacionada con la elaboración de la plantilla del personal, a fin de presentar la información correcta oportunamente a las autoridades correspondientes.
6. Tener conocimiento del manejo y control del personal adscrito al plantel, para solicitar a las autoridades competentes que se cubran oportunamente las vacantes generales.
7. Identificar la problemática laboral y valorarla, aplicando la normatividad vigente manejando adecuadamente las técnicas de dinámica de grupos y relaciones humanas para la solución de dicha problemática.
8. Establecer una comunicación activa y permanente con el personal docente para orientarlo sobre la normatividad vigente en materia laboral.
9. Tener disposición para la coordinación, comunicación y recepción de las sugerencias que le presente el personal a su cargo y, en su caso, delegar autoridad.
10. Manejar su posición de liderazgo en el ámbito del plantel, de modo tal, que permita la conversación y fortalecimiento de su papel como líder de

la comunidad escolar, aplicando técnicas de sensibilización y motivación.

Por su parte, en la administración de recursos financieros y materiales, el director controlará los bienes disponibles, racionalizando su uso, así como, manejar los ingresos del plantel con transparencia y eficacia. En este sentido, se recomienda:

1. Aplicar sus conocimientos acerca de las funciones y límites de autoridad que, en relación con la administración de recursos materiales, se le asignen en los manuales de organización y operación del plantel, para determinar la previsión de recursos necesarios y establecerla en el cuadro anual.
2. Tener conocimiento de las condiciones materiales, funcionamiento, limpieza, conservación y seguridad del plantel (deberá sensibilizar al personal docente, así como a los educandos y padres de familia a fin de que brinden el apoyo correspondiente)
3. Conocer ampliamente los lineamientos establecidos, con respecto de altas y bajas de bienes muebles, para la protección de los mismos y el uso adecuado del material escolar.
4. Tener conocimiento en lo referente a la organización y uso de los recursos generados por la sociedad de padres de familia, para que sean canalizados adecuadamente.

C. El Director como líder de la comunidad educativa

En la búsqueda de una educación como un proceso social permanente, la Secretaría de Educación Pública se manifiesta, dentro del marco de la Revolución Educativa, a favor de haya una mayor participación de los padres de familia, alumnos y la sociedad en general en el desarrollo del acto educativo, debido a que la educación es una responsabilidad que atañe a todos.

En este contexto, la comunidad educativa establece las relaciones entre educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y demás miembros de la sociedad. Se trata también del ámbito en el cual el director del plantel desempeña el papel de líder para regular, optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos.

A fin de clasificar las relaciones mencionadas, a continuación se hace una descripción de la noción del plantel como comunidad educativa y de liderazgo que debe ejercer el director del plantel. Se expone también los conceptos de relaciones humanas y motivación referentes a la escuela.

D. El Liderazgo y sus manifestaciones en la comunidad educativa

Dentro de la administración de un plantel, el liderazgo se puede considerar como un proceso mediante el cual el directivo escolar influye en la conducta de los miembros de la comunidad para lograr en forma óptima los objetivos educativos del Estado; dicha influencia la realiza mediante la aplicación de su capacidad de habilidad para promover, persuadir, animar o convencer al personal docente y administrativo a su cargo para que realicen su trabajo con mayor compromiso e intensidad y apliquen en el desarrollo de este

todo su conocimiento y experiencia en relación a los demás miembros de su entorno social. Su capacidad y habilidad habrá de manifestarse en la influencia que ejerza para que brinde su apoyo en el logro de los objetivos del plantel.

Es así como el liderazgo coadyuva a un eficiente dirección y crea los ambientes mas propicios para lograr la finalidad de las actividades generadas cotidianamente.

En este contexto, el liderazgo cuenta con algunos principios generales de actuación que conforme al Manual del Director plantea:

1. Un liderazgo efectivo requiere acciones permanentes de motivación, un manejo adecuado de las relaciones humanas y un eficiente coordinación de intereses.
2. Considerando que toda administración es situacional y que esta sujeta a una gama infinita de contingencias, el tipo de liderazgo que se ejerza, deberá considerar la dinámica que presenta el ambiente de trabajo y el grado de madurez y forma de asociación del grupo y su entorno social, a fin de realizar una conducción inteligente para alcanzar los objetivos educativos.
3. En virtud de que el plantel educativo es una institución inmersa en un sistema administrativo y social, su marco normativo, estructura objetivos y recursos son elementos que favorecen el ejercicio del liderazgo.

Para el correcto y eficiente desarrollo del proceso educativo en el plantel, se requiere de una forma de dirección y del ejercicio de un liderazgo que sea

capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones de los elementos que integran la comunidad escolar.

Por tanto, un liderazgo deseado es aquel que supone en su ejercicio la participación sentida, espontánea y entusiasta, que propicia el interés y cooperación del personal a su cargo. Estas características siempre estimulan el trabajo y obtienen el consenso de aquellos a quienes va dirigido.

De esta manera, el liderazgo autocrático o dictatorial, se caracteriza porque el líder ejerce una autoridad con base en el poder y no en la razón, carece del conocimiento de sus funciones o conociéndolas no las cumple, omite las buenas relaciones humanas y participaciones de los integrantes de la comunidad educativa en relación con las facultades y creatividad de cada una; las ordenes se imponen en forma absoluta sin admitir otro razonamiento o criterio, no se toma en cuenta la opinión de los miembros del grupo de trabajo, esta actitud provoca, en general, la inconformidad o pasividad en los subordinados y un rechazo o falta de cooperación de la comunidad educativa.

Por su parte, el liderazgo permisivo con características de apatía o indiferencia es el que desarticula la acción de los miembros de la comunidad educativa por una falta de atención en el cumplimiento de los programas y objetivos vigentes; se distingue por la falta del conocimiento o aplicación de sus funciones, en esta forma de liderazgo no se toman decisiones apropiadas, se emiten instrucciones confusas, el líder elude sus obligaciones por apatía, temor, desinterés o compromisos esta conducta causa un ambiente de confusión indecisión y desorganización en el trabajo.

Para el liderazgo participativo, como una forma del ejercicio democrático de la dirección sub.-variante democrática, concilia actitudes e intereses, recibe

opiniones y logra la armonía y colaboración del grupo de trabajo y de la comunidad en general dentro del marco de los objetivos educativos y de los programas vigentes; se caracteriza por que tiene alta eficiencia y eficacia en sus resultados.

V. TEORÍAS DE LIDERAZGO

La educación es un tema que desde hace algunos años ha preocupado a la sociedad pues se dice que la base de un país es la educación. Satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje exige algo más que una renovación del compromiso de la educación básica en su estado actual. Lo que requiere una visión amplia que vaya más allá de los recursos actuales, las estructuras institucionales, los planes de estudios y los sistemas tradicionales de instrucción, tomando como base lo mejor de las prácticas en la administración.

Hoy existen nuevas posibilidades que son fruto de la convergencia entre el incremento de la información y la capacidad sin precedentes de comunicación. Esas posibilidades se deben de aprovechar con espíritu creador y con la determinación de acrecentar su eficacia.

La administración aplicada a la educación permite mejorar los servicios que ofrecen las instituciones educativas partiendo de que una buena organización y coordinación de los recursos facilita el trabajo creativo y colaborativo de los elementos que participan en la institución; además se debe contemplar la misión y visión que en todo momento debe estar presente para el mejoramiento de los aprendizajes que pretenden el mejoramiento de la vida y el desarrollo económico, político, social y cultural.

La adecuada administración de la organización educativa, implica la necesidad de implementar procesos de investigación que permita conocerla. Es decir, las instituciones educativas deben ser conducidas a la luz de los aportes de las ciencias administrativas. Alimentan dichos procesos, como los de toda investigación, los puntos de partida, epistemológicos y las distintas teorías de interpretación del objeto de estudio.

El problema del conocimiento; su origen, su formación, sus cambios, estructuras, validez, extensión, lenguaje y método, constituyen el campo de estudio conocido como la teoría del conocimiento.

El proceso de construcción del conocimiento científico, en el campo de las organizaciones educativas, intervienen tres elementos; el sujeto-investigador que conoce, el objeto-problema que es conocido, y el método a emplear para el análisis del objeto.

En este sentido, el marco de la situación epistemológica de las ciencias sociales, donde queda ubicada la administración educativa, se encuentra una serie de problemas peculiares, por ejemplo, el de tener como objeto al hombre, es decir, estas ciencias dependen del hombre como sujeto y como objeto.

Algunas características generales para una epistemología de la administración educativa son:

1. La necesidad de partir de un planteamiento correcto y explícito de la descentración del sujeto y el objeto. Lo anterior, porque en el proceso de investigación de la administración de las escuelas, los objetos de estudios

podrán ser los individuos que participan en dicha organización.

2. La descentración es importante para la construcción del conocimiento, el cual debe reunir una serie de requisitos entre los sustanciales; la objetividad y la certeza.
 - a) *La objetividad.* Detrás de la necesidad de un conocimiento particular sobre las escuelas, está la noción de realidad.
 - b) *La certeza.* Entendida como la correlación del conocimiento con el objeto, está la necesidad de saber si dicho conocimiento es verdadero. Sin embargo, lo que se requiere es tener la certeza del conocimiento.

3. El conocimiento de la administración educativa comienza con observaciones, recopilación de datos o hechos, tal como lo presenta el empirismo y/o positivismo, sino con problemas.

En la teoría del conocimiento hoy se encuentran una multitud de direcciones epistemológicas, mismas que implícita o explícitamente orientan al quehacer de la actividad científica. Éstas, las escuelas epistemológicas, presentan una serie de criterios que distinguen el tipo y/o estructura del conocimiento obtenido, a saber:

- a) **Empirismo:** El conocimiento científico se estructura a partir de las bases empíricas dadas (por la deducción y la experiencias), y luego se deja reconstruir racionalmente con

los medios de la lógica moderna, de las cuales la deducción y la verificabilidad son dos operaciones fundamentales.

- b) Racionalismo crítico. No parte de ningún enunciado lógico, de ninguna evidencia empírica, sino de una hipótesis precisa y consistente sin importar su origen. La hipótesis precisa y consistente sin importar su origen. La hipótesis se propone experimentalmente para decidir su aceptación o su rechazo, si resiste el experimento permanecerá como un conocimiento provisional.

- c) Constructivismo. El conocimiento científico comienza con las prácticas más elementales. Antes de la hipótesis nos encontramos en medio de prácticas organizadas por nuestros intereses y formuladas en lenguaje ordinario. A partir de ellas, se construirá paso a paso una terminología precisa,. Ordenada metodológicamente hasta la formulación de teorías científicas.

Finalmente, el proceso de la investigación en y para la administración educativa, parte de los aportes y de los programas paradigmas teóricos de la disciplina en cuestión.

Actualmente, a partir de la especificidad de la administración de la educación, los esfuerzos de construcción del conocimiento científico en esta disciplina, permiten contar con varios paradigmas, entendidos como una serie de conocimientos desarrollados históricamente, a manera de síntesis teórica, sobre el campo de la administración educativa.

Desde la teoría administrativa en general, considerando el desfase del esquema evolutivo del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana" en relación en aplicación de esta ciencia en los países desarrollados, las diferentes maneras de concebir las organizaciones según Tolentino (1996) pueden ser:

Tabla 3 Las Organizaciones Tolentino (1996)

TEORÍA ADMINISTRATIVA	ADMÓN. EDUCATIVA EN LATINOAMÉRICA	CONCEPCIÓN Y CRITERIOS PARA LAS ORGANIZACIONES
Clásica	Jurídico y empresarial	Es un sistema mecánico racional donde la administración se guía por la eficiencia económica.
Psico-social	Comportamental	Es un sistema orgánico y natural con la preocupación de la integración funcional de sus elementos por la eficiencia institucional, aliado al criterio de eficiencia económica.
Contemporánea	Contemporánea	Los criterios técnicos e instrumentales anteriores, dieron lugar al criterio político de efectividad.

Neo-clásico	Varias	Diversas teorías críticas aún no consolidadas que dan importancia a la relevancia cultural.
-------------	--------	---

Por lo tanto, para guiar y evaluar los actos y hechos administrativos en la escuela se cuentan con cuatro paradigmas: la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la relevancia, mismos que a continuación son definidos por Tolentino (1996).

1. *La administración educativa para la eficiencia.* Muestra la capacidad real de producir lo máximo con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Asociado al criterio de racionalidad económica y su valor supremo es la productividad.

2. *La administración de la educación para la eficacia.* Muestra la capacidad o funcionalidad para alcanzar determinados resultados. Preocupación por alcanzar los objetivos institucionales. Es un criterio de desempeño intrínseco.

3. *La administración para la efectividad.* Refleja la capacidad o respuesta de atención, o solución, a las exigencias de la comunidad. Asociando al concepto de responsabilidad social. Preocupación por promover el desarrollo socioeconómico y mejorar las condiciones de vida humana. Es un criterio sustantivo, mientras que los anteriores son instrumentales.

4. *La administración educativa para la relevancia.* Es un criterio medio en términos de la significancia, del valor, de la importancia o de la pertinencia de los actos y hechos administrativos par la vida de los participantes en el sistema educativo. Es un criterio de desempeño sustantivo intrínseco.

Una vez que los involucrados deseen apropiarse del conocimiento y de las situaciones que rodean a la escuela, se puede hacer una valoración de los requerimientos para lograr una verdadera administración escolar.

Por tal motivo es que se desea dar a conocer más información sobre estudio realizados dentro de esta rama; una vez que ya se obtuvo información de la administración se da a conocer en seguida las investigaciones realizadas en el plano del liderazgo.

La siguiente información presentada es expuesta por Stephen P. Robbins (1999), quien nos dice que :

Se consideran diversos métodos para explicar lo que hace que un líder sea eficaz es iniciar con la búsqueda de las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que los no líderes. Un segundo enfoque trataría de explicar el liderazgo en términos del comportamiento que una persona observa. Un tercero observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación.

Ahora bien Robbins, (1999) menciona algunas teorías sobre el liderazgo, tales como:

Las teorías de las características, donde se dice que durante mucho tiempo los medios creyentes de las teorías de las características del liderazgo. Identifican a gente como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson, Ted Turner y Colín Powell como líderes, para luego describirlos en términos tales como carismáticos, entusiastas y valientes. Pues bien, los medios no están solos. La búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de los no líderes se remonta hasta los años treinta y las investigaciones realizadas por psicólogos.

También se dice que si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características que estuvieran asociadas consistentemente con el liderazgo, los resultados pueden ser interpretados de una manera más impresionante. Por ejemplo, las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad es uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo.

Otras teorías presentadas por Robbins son las **Teorías del Comportamiento**, donde menciona lo siguiente: La incapacidad de encontrar "oro" en las "minas" de las características llevó a los investigadores a observar los comportamientos que exhibían los líderes, se preguntaron si había algo único en la forma en que los líderes eficaces se comportaban. Por ejemplo, Robert Crandall, presidente de American Airlines y Paul B. Kazarian, ex presidente de Subbeam-Oster, (cit. por Robbins (1999) han tenido mucho éxito en conducir a sus compañías durante tiempos difíciles, y ambos se han apoyado de un estilo de liderazgo tienen conversación difícil, son intensos y autocráticos. En esta sección, se observan cuatro diferentes teorías del

comportamiento del liderazgo a fin de contestar esa pregunta. Primero, sin embargo, se consideran las implicaciones prácticas del enfoque del comportamiento.

Al respecto el mismo autor dice que si el enfoque del comportamiento sobre el liderazgo fuera exitoso, tendría implicaciones bastante diferentes de las del enfoque de las características. Si la investigación de las características hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas "adecuadas" para asumir las posiciones formales en grupos y organizaciones que requirieran de liderazgo. En contraste, si los estudios del comportamiento hubieran sido determinantes críticos del liderazgo, podríamos entrenar personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de las características y las del comportamiento, en términos de la aplicación, yace en las suposiciones que las sustentan. Si las teorías de las características fueran válidas, entonces el liderazgo básicamente se posee desde el nacimiento: usted lo tiene o no lo tiene. Por otro lado, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar a ser líderes; podríamos diseñar programas que implantaran esos patrones de comportamiento en individuos que desearan ser líderes eficaces. Ésta fue seguramente una línea más excitante, porque significa que la provisión de líderes podrá ser expandida. Si el entrenamiento funcionara, podríamos tener un abasto infinito de líderes eficaces.

Robbins (1999) habla también de los estudios realizados por la Universidad Estatal de Ohio, donde se dice que la más amplia y repetida de estas teorías del comportamiento provino de una investigación que empezó en la Universidad Estatal de Ohio (Ohio State University) a finales de la década de los cuarenta. Los investigadores buscaron identificar las dimensiones

independientes del comportamiento del líder, empezando con más de mil dimensiones, eventualmente redujeron la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones *estructura de inicio y consideración*.

Según el mismo autor la **estructura de inicio** se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones trabajo y las metas. El líder que se califica alto en estructura de inicio podrá ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límites. Roberto Crandall y Paul Kazarian muestran un comportamiento alto en estructura de inicio. Y la **consideración** se define como la media en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. El grado en que muestra el interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales. El presidente actual de Southwest Airlines, Herb Kelleher, califica alto en comportamiento de consideración. Su estilo de liderazgo está muy orientado a la gente, enfatiza la amistad y faculta a sus empleados.

La extensa investigación, basada en estas definiciones, encontró que los líderes con altos índices de **estructura de inicio y consideración** (un líder “alto-

alto”) tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. Sin embargo el estilo “alto-alto” no siempre da como resultado consecuencias positivas. Por ejemplo, el comportamiento del líder caracterizado como alto en estructura de inicio lleva a grandes tasas de injusticias, ausentismo y rotación y bajos niveles de satisfacción en el trabajo a los trabajadores que desarrollan tareas rutinarias. Otros estudios demostraron que la alta consideración estaba relacionada negativamente con las calificaciones de desempeño del líder por parte de su superior. En conclusión, los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo “alto-alto” generalmente produjo resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones para indicar que los factores situacionales necesitaban ser integrados a la teoría.

Ahora bien, se menciona que los estudios sobre liderazgo de la Universidad de Michigan los cuales son llevado a cabo por el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan (University of Michigan) al mismo tiempo que aquellos realizados en la Universidad de Ohio, tenían objetivos de investigación similares: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionados con las mediciones de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron **orientación al empleado y orientación a la producción**, los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían

a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

Las conclusiones a que llegaron los investigadores favorecían fuertemente a los líderes cuyo comportamiento estaban orientado al empleado. Los líderes orientados al empleado se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo. Los líderes orientados a la producción tendieron a estar asociados con la baja productividad del grupo y con una satisfacción menor en el trabajo.

Otros estudios realizados y también expuestos por Robbins (1999) son los estudios escandinavos, los cuales mencionan que los tres métodos del comportamiento que acabamos de revisar fueron desarrollados esencialmente entre finales de la década de los cuarenta y principios de la década de los sesenta. Estos métodos evolucionaron durante una época en que el mundo fue un lugar mucho más estable y predecible. En la creencia de que estos estudios no podían captar las realidades más dinámicas de hoy en día, investigadores de Finlandia y Suiza han estado reevaluando la posibilidad de que haya solamente dos dimensiones que capturen la esencia del comportamiento de liderazgo. Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo. Estos son los líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio.

Por ejemplo, estos investigadores escandinavos revisaron la información original de la Universidad Estatal de Ohio. Encontraron que los empleados

incluyeron conceptos del desarrollo como “impulsar nuevas formas de hacer las cosas”, “originar nuevos enfoques de los problemas” y “alentar a los miembros a comenzar nuevas actividades”. Pero estos conceptos, en el momento, no explicaban mucho sobre el liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos propusieron que tal vez esto se debía a que el desarrollo de nuevas ideas y la implementación del cambio no eran importantes en aquellos días. En el ambiente dinámico de hoy en día, esto podría ya no ser verdad. Así que los investigadores escandinavos han estado conduciendo nuevos estudios buscando descubrir si hay una tercera dimensión orientación al desarrollo que esté relacionada con la eficacia del líder.

La primera evidencia es positiva. Usando muestras de líderes de Finlandia y Suiza, los investigadores han encontrado un fuerte apoyo para el comportamiento del líder orientado al desarrollo como una dimensión separada e independiente. Esto es, los modelos del comportamiento anteriores que se enfocaban en sólo dos comportamientos podrían no captar adecuadamente el liderazgo en la década de los noventa. Además, mientras las conclusiones iniciales deben ser guardadas hasta encontrar más evidencia que las confirme, parece también que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen más subordinados satisfechos y son considerados más competentes para sus subordinados.

La teorías de las contingencias; Bob Knight, (cit. por Robbins (1999) el entrenador de baloncesto varonil de la Universidad de Indiana aplica consistentemente un intenso estilo de liderazgo orientado a la tarea que intimida a los jugadores, los funcionarios, los medios y los administradores de la universidad.

Sin embargo su estilo funciona con los equipos que recluta en Indiana. Knight tiene una de las marcas de victorias-derrotas más impresionantes que cualquier instructor de baloncesto universitario haya tenido; sin embargo, ¿este mismo estilo funcionará si Bob Knight fuera un consejero general de las Naciones Unidas o un gerente de proyecto de un grupo de diseñadores de software de Microsoft con doctorado? ¡Probablemente no! observaciones como ésta han propiciado que los investigadores consideren enfoques más adaptables del liderazgo.

Para aquellos que estudiaban el fenómeno del liderazgo era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar algunas características o comportamientos preferidos. La imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó a enfocarse en influencias situacionales. La relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia sugirió que bajo la condición a, el estilo x sería apropiado, mientras que el estilo y sería más adecuado para una condición b, y el estilo z para la condición c. Pero, ¿cuales fueron las condiciones a, b, c y así sucesivamente? Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales.

Robbins (1999) menciona también que no han sido pocos los estudios que tratan de aislar los factores situacionales críticos que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las variables moderadoras populares utilizadas en el desarrollo de las teorías de la contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se está realizando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la información disponible, la aceptación por parte del subordinado de las decisiones del líder y la madurez del subordinado.

Varios planteamientos para aislar las variables situacionales clave han probado ser más exitosos que otros, y como resultado de ello, han obtenido mayor reconocimiento. Aquí consideraremos cinco de ellos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio de miembro a líder y los modelos de ruta-meta y de participación del líder.

El modelo de Fiedler; este modelo es también presentado por Robbins y nos dice que el primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler. El modelo de la contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Además, aisló tres criterios situacionales las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder que él considera pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder. En un sentido, el modelo de Fiedler es resultado de la teoría de las características, ya que el cuestionario CTMP es un examen psicológico simple. Sin embargo, Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando su medición de la personalidad con su clasificación situacional y prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

Esta descripción del modelo de Fiedler es un tanto abstracta. Ahora observamos el modelo más de cerca.

El mismo autor habla de una **Identificación del Estilo de Liderazgo**. Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo de liderazgo básico del individuo. Por tanto, él empieza por tratar de encontrar qué estilo es. Fiedler creó el cuestionario CTMP para este propósito. Contiene 16 adjetivos contrastantes (como placentero-no).

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo. Como mostraremos en un momento, esto es importante, pues significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a las relaciones, tiene que modificarse la situación o se tiene que quitar al individuo y reemplazarlo si se quiere lograr la eficacia óptima. Fiedler sostiene que el estilo de liderazgo es innato en la persona: ¡usted no puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes!

Habla también de la **Definición de la situación** después de que el estilo de liderazgo básico del individuo ha sido evaluado a través del CTMP, es necesario ajustar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia que, afirma, definen los factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo. Estas no son las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder. Éstas se definen como sigue:

1. *Relaciones líder-miembro*. El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
2. *Estructura de la tarea*. El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos (esto es, son estructuradas o no estructuradas).

3. *Posición de poder.* El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

El siguiente paso en el modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder-miembro pueden ser buenas o malas, la estructura de la tarea puede ser alta o baja y la posición de poder puede ser fuerte o débil.

Fiedler sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder-miembro, más altamente estructurado será el trabajo y más fuerte será la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (donde el líder tendría una gran cantidad de control) podría involucrar a una gerente de nómina que sea respetada y cuyos subordinados tengan confianza en ellas (buenas relaciones líder-miembro), cuyas actividades a ser realizadas tales como el cálculo de los salarios, la firma de cheques y la elaboración de informes sean específicas y claras (alta estructura de la tarea) y cuyo trabajo proporcione una considerable libertad para recompensar y castigar a sus subordinados (fuerte posición de poder). Por otro lado, una situación desfavorable podría ser un jefe desagradable de un equipo de recaudación de fondos de United Way. En este trabajo, el líder posee muy poco control. En conjunto, al mezclar las tres variables de contingencia, existen potencialmente ocho diferentes situaciones o categorías en las cuales podrían encontrarse los líderes.

La **teoría del recurso cognoscitivo** es presentada por el mismo autor Robbins y nos dice que es una actualización del modelo de la contingencia de la FIEDLER Recientemente, Fiedler y un asociado, Joe Gería, conceptualizarón

nuevamente la teoría original del primer, para analizar” algunos errores serios que necesitan ser atendidos”. Especificamente, están interesados en tratar de explicar el proceso por el cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo. Ellos llaman a esta conceptualización la teoría del recurso cognoscitivo.

Empiezan por hacer dos suposiciones y estrategias de acción más eficaces que los menos inteligentes y competentes. Segundo, los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias a través del comportamiento directivo. Fiedler y García muestran después cómo la tensión y los recursos cognoscitivos como la experiencia, la posesión y la inteligencia actúan como influencias importantes en la eficiencia del liderazgo.

La esencia de la nueva teoría puede ser reducida a tres pronósticos: (1) el comportamiento directivo da como resultado un buen desempeño sólo si se une con gran inteligencia a un ambiente de liderazgo, apoyado y sin tensiones; (2) en situaciones de gran tensión existe una relación positiva entre la experiencia de trabajo y el desempeño; y (3) las habilidades intelectuales de los líderes se correlacionan con el desempeño del grupo en situaciones que el líder percibe como libres de tensión.

Fiedler y García admiten que la información que sustenta la teoría del recurso cognoscitivo está lejos de ser abrumadora; y el limitado número de estudios para probar esta teoría, hasta la fecha, ha generado resultados ambiguos. Es claro que, se necesita más investigación. Sin embargo, dado el impacto que el modelo original de la contingencia de Fiedler del liderazgo tuvo sobre el comportamiento organizacional, la unión de la nueva teoría con el modelo anterior y la introducción de la nueva teoría de las capacidades

cognoscitivas del líder como una influencia importante en la eficiencia del liderazgo, no debería desecharse la teoría del recurso cognoscitivo .

Se habla también de un **Modelo de la participación del líder**, en donde se menciona que allá por 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo de la participación del líder que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Reconociendo que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias, estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton era normativo; proporcionaba una serie secuencias de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya relevancia podía ser identificada mediante opciones "sí" o "no") y cinco estilos alternativos de liderazgo.

En fecha más reciente, el trabajo de Vroom y Arthur Jago ha dado como resultado la revisión de este modelo. El nuevo modelo conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero expande las variables de contingencia a 12, 10 de las cuales son contestadas a lo largo de una escala de cinco puntos.

El modelo supone que cual quiera de los cinco comportamientos podrían ser posible en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de Grupo II (GII):

- AI. Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano.

- AII. Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta. Usted busca de ellos únicamente los hechos relevantes no su opinión o consejo.
- CI. Usted comparte cara a cara el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias. Sin embargo la decisión finales es suya solamente.
- CII. Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- GII. Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Vroom y Jago han desarrollado un programa de computadora que corta a través de la complejidad del nuevo modelo. Pero los gerentes aún pueden usar los árboles de decisión para seleccionar su estilo de liderazgo si no encuentra matices finos (es decir, cuando el estatus de una variable es lo suficientemente claro como para que una respuesta como "sí" o "no" sea precisa) no hay restricciones críticas severas de tiempo y lo subordinados no están geográficamente dispersos.

Las pruebas de la investigación sobre el modelo original de la participación del líder fueron muy alentadoras. Debido a que el modelo revisado

es nuevo, su validez todavía necesita ser evaluada. Pero el nuevo modelo es una extensión directa de la versión de 1973 y también es compatible con nuestro conocimiento actual de los beneficios y costos de la participación. Por tanto, en este momento, tenemos muchas razones para creer que el modelo revisado proporciona una guía excelente para ayudar a los gerentes a escoger el estilo de liderazgo más apropiado en diferentes situaciones.

Dos últimos puntos antes de que continuemos. Primero, el modelo revisado de la participación del líder es muy sofisticado y complejo, lo cual hace imposible describirlo en detalle en un libro de texto básico del comportamiento organizacional.

Segundo, el modelo de la participación del líder confirma que la investigación sobre el liderazgo debería ser dirigida a la situación en lugar de la persona. Probablemente tenga más sentido hablar de situaciones autocráticas y participativas que líderes autocráticos y participativos. Como lo hizo House en su teoría del camino a la meta, Vroom, Yetton y Jago se oponen a la noción de que el comportamiento del líder es inflexible. El modelo de la participación del líder asume que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

Como se ha podido observar hasta el momento el tema del liderazgo cuenta con muchas teorías al respecto, donde se puede rescatar que lo más trascendental en cualquiera de las teorías presentadas hasta ahora, muestran que el liderazgo tiende a verse en dos dimensiones tarea y gente, orientando a estos para conducirlos y que lleguen a ser empleados satisfechos y lo principal el éxito del líder depende de ajustar su estilo al ambiente en el que se encuentra y por su puesto a las características de sus seguidores.

En seguida se presentan algunos planeamientos más recientes del tema expuesto también por Robbins, (1999).

El primero de ellos es la **teoría del liderazgo carismático** ya que es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas. Algunos ejemplos de individuos frecuentemente citados como líderes carismáticos incluyen a John F. Kennedy, Martín Luther King, Jr., Walt Disney, Mary Kay Asn (fundadora de Mary Kay Cosmetics), Ross Perot, Steve Jobs (con fundador de Apple Computer), Ted Turner, Lee Iacocca (ex presidente de Chrysler), Jan Carlzon (presidente de SAS Airlines) y el general Norman Schwarzkopf.

Diversos autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático. Robert House (conocido por el camino a la meta) identificó tres: extremadamente seguros de sí mismo, dominante y con una fuerte convicción en sus creencias. Warren Bennis, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que ellos poseían cuatro aptitudes en común: tenían una visión o sentido del propósito apremiante; podían comunicar esa visión en términos claros que sus seguidores pudieran identificar rápidamente; demostraban consistencia y enfoque en la realización de su visión, y conocían sus propias fortalezas y las capitalizaban. El análisis más amplio, sin embargo, ha sido el realizado por Conger y Kanungo de la Universidad McGill (McGill University). Entre sus conclusiones, ellos proponen que los líderes carismáticos tienen una meta

idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son acertivos y seguros de sí mismo, y son tenidos como agentes del cambio radical.

Se dice que recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir al presente con un mejor futuro para la organización. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. A continuación, el líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático hace autosacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión.

Se cuestiona sobre ¿Qué podemos decir acerca del efecto del líder carismático sobre sus seguidores? Existe un conjunto cada vez más grande de investigaciones que muestra correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y el alto desempeño y satisfacción entre los seguidores. La gente que trabaja para líderes carismáticos se muestra motivada a hacer un esfuerzo extra, y debido a que les agrada su líder, expresan una mayor satisfacción.

Si el carisma es deseable, ¿pueden aprender las personas a ser líderes carismáticos? ¿O los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? Mientras una pequeña minoría todavía piensa que el carisma no puede ser aprendido, la mayoría de los expertos cree que los individuos pueden ser entrenados para

mostrar comportamientos carismáticos y puede por tanto disfrutar de los beneficios que se obtienen al ser reconocidos como "líderes carismáticos". Por ejemplo, un grupo de autores propone que una persona puede aprender a ser carismática si sigue un proceso de tres pasos. Primero, un individuo necesita desarrollar el aura de carisma manteniendo una visión optimista; debe usar la pasión como un catalizador para generar entusiasmo; y comunicar con todo el cuerpo, no sólo con palabras. Segundo, un individuo atrae a otros creando una unión que inspire a los demás seguirlo. Y tercero, el individuo desarrolla el potencial de los seguidores llegando a sus emociones. Este enfoque parece funcionar como lo evidencian los investigadores que han tenido éxito en lograr realmente que los estudiantes universitarios de negocios "actúen" carismáticamente. Se enseñó a los estudiantes a articular una meta, comunicar altas expectativas de desempeño, mostrar seguridad en la capacidad de los subordinados para cumplir con las expectativas, y a mostrar empatía con las necesidades de los subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, segura, dinámica; y practicaron usar un tono de voz cautivador y atractivo. Para capturar aún más las dinámicas y la energía del carisma, se entrenó a los líderes para que evocarán características carismáticas no verbales. Alternaron entre caminar y sentarse en los filos de los escritorios, inclinarse hacia el subordinado, mantener el contacto visual, mostrar posturas relajadas y expresiones faciales animadas. Los investigadores encontraron que estos estudiantes pudieron aprender cómo proyectar el carisma. Además, los subordinados de estos líderes tuvieron un desempeño más alto de la tarea, del ajuste al puesto y de ajuste con el líder y el grupo que los subordinados que trabajaron bajo grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

Una última palabra sobre este tema nos menciona Robbins, (1999) : el liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico. Esto podría explicar porqué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía esta introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentando una crisis que amenaza su existencia. Tales condiciones tienden a involucrar intereses ideológicos. Franklin D. Roosevelt ofreció la visión de sacar a los estadounidenses de la gran depresión. Steve Jobs logró una lealtad y un compromiso resueltos de su personal técnico que supervisó en Apple Computer durante finales de la década de los setenta y principios de los ochenta al articular una visión de computadoras personales que cambiarían drásticamente la manera en que la gente vivía. El estilo descortés y apasionado, la absoluta confianza en sus tropas y una visión de la victoria total sobre Iraq del general "Stormin Norman" (Norman el Tormentoso) Schwarzkopf hicieron de él un héroe del mundo libre después de la Operación Tormenta del Desierto en 1991. Los líderes carismáticos, de hecho, podrían volverse una desventaja para una organización una vez que la crisis y la necesidad del cambio drástico se reducen. ¿Por qué? Debido a que entonces la abrumadora seguridad en sí mismo del líder carismático a menudo se vuelve una desventaja. Él o ella es incapaz de escuchar a otros, no está a gusto cuando es desafiado por subordinados agresivos y comienza a desarrollar una creencia injustificable de su "certeza" en los temas. El estilo carismático de Philippe Kahn, por ejemplo, fue un activo durante los años de rápido crecimiento de la compañía de software-base de datos Borland International. Pero el director

general se volvió un pasivo a medida que la compañía maduraba. Su estilo dictatorial, arrogancia e imprudencia al tomar decisiones puso el futuro de la compañía en riesgo.

Otro planteamiento expuesto por el mismo autor es el **Liderazgo visionario**; el término visión recurrente a lo largo de nuestro análisis del liderazgo carismático, pero el liderazgo visionario va más allá del carisma. En esta sección, revisaremos recientes revelaciones acerca de la importancia del liderazgo visionario.

Nos menciona también que el **liderazgo visionario** se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que transpone las fronteras del presente y lo mejora. Esta visión si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que “en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra”.

Una revisión de varias definiciones encuentra que una visión difiere de otras formas de dirección de diferentes maneras: “Una visión contiene imágenes claras y precisas que ofrecen una forma innovadora de mejorar, que reconoce y toma como base las tradiciones y se conecta con las acciones que la gente puede realizar para llevar a cabo el cambio. La visión llega hasta las emociones y la energía de la gente. Articulada de manera apropiada, una visión crea el entusiasmo que la gente tiene para los eventos deportivos y otras actividades de recreación, trayendo la energía y el compromiso al lugar de trabajo”.

La defensa en favor del liderazgo visionario ha sido realizada por muchos escritores. Por ejemplo: “La organización del siglo XXI demanda

virtualmente el liderazgo visionario. No puede funcionar sin él, pues una organización dominada por el cambio tecnológico acelerado, con un personal diverso, una mezcla multicultural de los trabajadores altamente inteligentes, que enfrenta la complejidad global, un vasto caleidoscopio de necesidades de clientes individuales y las incesantes demandas de múltiples contribuyentes, simplemente se autodestruiría si no contará con un sentido común de la dirección". Otro escrito sostiene que la visión es "el pegamento que une a los individuos en un grupo con una meta común... cuando es compartida por los empleados, puede mantener a una compañía completa moviéndose hacia delante de cara a las dificultades, capacitando e inspirando a líderes y empleados por igual".

Las propiedades clave de una visión parecen ser posibilidades inspiradoras que están centradas en el valor, son realizables y poseen imágenes y articulación superiores. las visiones deben ser capaces de crear posibilidades que sean inspiradoras, únicas y que ofrezcan un nuevo orden que pueda producir un distintivo organizacional. Una visión puede fracasar si no ofrece una visión perspectiva del futuro que sea clara y demostrablemente mejor para la organización y sus miembros. Las visiones deseables ajustan los tiempos con las circunstancias y reflejan la singularidad de la organización. la gente en la organización también debe creer que la visión se puede lograr. la visión debe ser percibida como desafiante y sin embargo posible. Las visiones que tiene una clara articulación e imágenes poderosas son más fácilmente abrazadas y aceptadas.

Se cuestiona sobre ¿Cómo son las visiones? Por lo general es más fácil hablar de ellas que realmente crearlas, pero aquí hay algunos ejemplo: "Ser la única fuente proveedora de software para la industria de servicios financieros".

“Ser la compañía líder de capital afroamericano en relaciones promocionales y públicas en Estados Unidos”. “Ser el productor con mayor respuesta para el cliente en acondicionamiento de interiores para automóviles en Norteamérica”. Aquí hay algunos ejemplos adicionales específicos a las organizaciones. Walt Disney reinventó él solo la idea de un parque de diversiones cuando descubrió su visión de Disneylandia a principios de la década de los cincuenta. Rupert Murdoch fue una de las primeras personas en ver el futuro de la industria de comunicación al combinar el entretenimiento con los medios de difusión. A través de su corporación de noticias, Murdoch ha integrado exitosamente una red de transmisión, estaciones de televisión, estudios de cine, publicidad y distribución global por satélite. La visión de Mary Kay Ash de mujeres empresarias que venden productos para mejorar su propia imagen dio gran impulso a su compañía de cosméticos.

¿Qué habilidades muestran los líderes visionarios? Una vez que la visión es identificada, estos líderes parecen tener cualidades que están relacionadas con la eficacia en sus papeles de visionarios.

La primera es la capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es un fuerte comunicador. Ronald Reagan -llamado “el gran comunicador”- utilizó sus años de experiencia en la actuación para ayudarse a articular una simple visión de su presidencia: un regreso a tiempos más felices y más prósperos a través de menos gobierno, menos impuestos y un ejército más fuerte.

La segunda habilidad necesaria consiste en ser capaz de expresar la visión no sólo verbalmente sino a través del comportamiento del líder. Esto quiere comportarse en formas que continuamente transmitan y refuercen la visión. Herb Kelleher, de Southwest Airlines, vive y respira su compromiso de servicio al cliente. Es famoso dentro de la compañía por auxiliar, cuando es necesario, al ingreso de los pasajeros, cargar el equipaje, sustituir a las azafatas o hacer cualquier otra cosa para que la experiencia del cliente sea más placentera.

La tercera habilidad es ser capaz de extender la visión a diferentes contextos de liderazgo. Ésta es la capacidad de secuenciar las actividades para que la visión pueda ser aplicada en una variedad de situaciones. por ejemplo, la visión tiene que ser tan significativa para la gente de contabilidad como para aquellos de mercadotecnia, y tanto para los empleados de Praga como para los de Pittsburgh.

Con lo expuesto hasta el momento se puede observar que el liderazgo juega una parte central en la comprensión del comportamiento de grupo, ya que como dice Robbins, (1999) el líder es quien usualmente proporciona la dirección hacia el logro de la meta. Por tanto, una capacidad productiva más precisa debería ser valiosa para mejorar el desempeño del grupo.

Hasta el aquí se han descrito algunos enfoques para el estudio del liderazgo y la administración para que se pueda percibir si el ambiente en la organización lo demuestran los seguidores con compromiso y lealtad hacia su líder y las metas del mismo.

Robbins (1999) menciona que lo que se aprende de esto es que, por ejemplo, que los estilos de liderazgo de los hombres y mujeres tienden a ser

más parecidos que diferentes, pero la propensión de la mujer a apoyarse en un liderazgo compartido está más en la línea con las necesidades organizacionales de la década de los noventa que el estilo directivo más preferido por los hombres. Se encontró que los líderes de equipos eficaces desempeñan cuatro papeles: actúan como medios de comunicación con los constituyentes externos, solucionan problemas, manejan los conflictos e instruyen a los miembros del equipo.

A. El liderazgo en la organización educativa

Cualquier ser humano que pretenda ser líder y administrar una organización educativa también debe saber que existen sistemas de régimen como medio de crear y mantener el orden entre sus miembros. Morgan, (1998,p. 132) menciona que las organizaciones, como los gobiernos, emplean sistemas de "régimen" como medio de crear y mantener el orden entre sus miembros. El análisis político puede hacer así una valiosa contribución al análisis de la organización. Las siguientes son las variedades más comunes de régimen político encontradas en las organizaciones.

Autocracia: Gobierno absoluto donde el poder es ejercido por un individuo o grupo pequeño sostenido por el control de recursos críticos, propiedad o derechos de posesión, tradición, carisma y otros derechos de privilegio personal.

Burocracia: Régimen ejercido a través de textos escritos, que proporcionan labores para un tipo racional-legal de autoridad, o "dominio de la ley".

Tecnocracia: Dominio ejercido a través del uso del conocimiento, la experiencia del poder, y la capacidad de resolver los problemas relevantes.

Cogestión: La forma de dominio donde las partes opuestas comparten la dirección conjunta de intereses mutuos, como en un gobierno de coalición o corporativo, cada parte representando a una base específica de poder.

Democracia representativa: Régimen ejercido a través de elecciones de mandatarios oficiales que actúan en nombre del electorado, y lo ejercen oficialmente por un periodo de tiempo especificado o mientras mantengan el apoyo del electorado, como en los gobiernos parlamentarios y en las formas de control obrero y de los accionistas en la industria.

Democracia directa: El sistema donde todos tiene igual derecho a gobernar y esto implica toda la toma de decisiones, como en muchas organizaciones comunales como cooperativas y kibbutz. Esta política fomenta el principio de autoorganización como modelo clave de la organización.

Es raro encontrar organizaciones que solo utilicen uno de estos diferentes tipo de régimen. En la practica se encuentran más frecuentemente modelos mezclados. Por ejemplo, mientras algunas organizaciones son más autocráticas, más burocráticas o más democráticas que otras a menudo contienen también elementos de los otros sistemas. Una de las tareas del análisis político es descubrir que principios están demostrando, donde, cuando, por qué y cómo.

Para llevar al éxito una organización cualquiera que sea se debe analizar la política organizativa estableciendo la relación entre intereses, conflictos y poder. Un líder debe entender la organización como una amplia red de gente

con intereses divergentes que se reunió por conveniencia. Las organizaciones son coaliciones entendiendo por coalición que una organización agrupa dirigentes, trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, etc. y que traspolado al ramo educativo implica: autoridades educativas, civiles, docentes, alumnos, padres de familia y sociedad en general; siendo el líder responsable de el equilibrio de la coalición.

Se consideran parte imprescindible en una organización, los conflictos se dan por una divergencia de intereses percibida o real. Como ha apuntado el sociólogo escocés Tom Burns, (cit. por Morgan 1998, p. 142)"Las organizaciones más modernas promueven varios tipos de actuaciones políticas porque están diseñadas como sistemas de competición y colaboración simultaneas.

Por ello se puede decir que, el líder no debe de perder de vista que parte de su poder consiste en delegar éste a las personas con diferentes roles dentro de la organización y tener la habilidad suficiente de sacar provecho del poder delegado en beneficio de su organización.

Grinberg, (1999) menciona que el líder es un intelectual que posee una visión crítica y la habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación y el cambio. Desde la Universidad, por ejemplo, preparar y desarrollar líderes educativos incluye la organización de programas que no sólo provean conocimientos y habilidades necesarios para funcionar efectivamente y eficientemente, pero que sobretodo tenga una visión, una serie de actitudes, una variedad de perspectivas que provean una sólida base para cambiar y transformar las formas en las cuales la escolarización, las políticas educativas, los currículos, la enseñanza y el aprendizaje han constituido la práctica

cotidiana. Por lo tanto es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se avancen la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Grinberg, (1999), menciona también que, el liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder es aquél o aquella que tiene la habilidad, en un sentido foucaultniano de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes. Un líder tiene que cuestionar, analizar e interrumpir estas propuestas si las consecuencias estimadas son la perpetuación de los rituales de la escolarización. La responsabilidad del líder, como Maxine Greene exhorta, es la de imaginar y construir nuevas posibilidades dentro y fuera de las instituciones existentes, y en organizaciones formales e informales. Esto significa entre otras cosas la necesidad de colaborar, trabajar en equipo, esforzarse en producir nuevos discursos-prácticas y en llevarlos a cabo, indagarlos, problematizarlos de nuevo, evaluarlos y no quedarse nunca totalmente conforme sino recomenzar nuevos ciclos. Es también la

responsabilidad del líder apoyar, facilitar y colectivamente examinar esfuerzos iniciados por otros, dentro y fuera de la misma organización, lo cual demanda dejar el ego de lado para esforzarse en el bien común por encima del beneficio personal. El líder educativo es también un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado.

Conclusiones

El director en su función administrativa proporciona servicio o produce un bien para la satisfacción de una necesidad, la cual ha adquirido el carácter de esfuerzo colectivo y se basa en la necesidad de tener claro el concepto de objetivo a lograr, busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación o aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

El desarrollo del proceso administrativo se efectúa por medio de cinco fases: planeación organización integración, dirección y control. Estas etapas se encuentran ordenadas de manera sistemática y estando orientadas por normas y lineamientos, cuya finalidad es posibilitar el mejor funcionamiento de una institución o unidad administrativa, estableciendo también que al frente de toda organización existe un responsable o líder, encargado de guiar, integrar y controlar las acciones que realicen los integrantes de la misma.

Asimismo, el director como administrador escolar se le concibe como una persona cuyo conocimiento de los fines educativos del plantel le permite

precisarlos con toda claridad, para seleccionar los medios de realización adecuada; así mismo sabe estimular, inspirar, coordinar esfuerzos de los individuos que trabajan dentro de la organización. Distribuir tareas y regular sus actividades, prevenir que el rumbo de las actividades futuras, evaluar los resultados de los subalternos y los suyos propios para asegurar el logro de los objetivos preestablecidos con la mínima cantidad de esfuerzo recursos, y el tiempo.

En este sentido, un Director como administrador de una Institución Educativa logra influir, dirigir, guiar y mantener la fuerza en toda la organización, ya que todo organismo tiene ciertos propósitos o metas. Es así como el administrador tiene la responsabilidad de combinar y usar los recursos de la organización para asegurarse de que sus metas se logren.

Con ello se puede definir a la administración como el proceso para alcanzar metas trabajando de manera conjunta rescatando todos los recursos con los que cuenta la organización, por medio de diversas actividades que conformen a esta como tal; estas actividades podrían ser la Planeación que comprendería las tareas que deben ejecutarse, definiendo el como, cuando, donde y con que; enfocadas a alcanzar las metas establecidas en la organización.

De esta manera, una planeación con un enfoque estratégico permite analizar las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades del medio ambiente para el logro de las acciones establecidas definiendo las actuaciones de los distintos agentes de una organización estableciendo los derechos y obligaciones de trabajo colectivo.

Otra actividad fundamental sería la misma Organización, puesto que esta asignaría las tareas que se deben desarrollar bajo la función de la planeación, creando un mecanismo para llevar a cabo los planes a la acción.

Por otro lado, el Control que un administrador en las actividades, pues será el encargado de recoger la información sobre el desempeño de su organización, realizar las modificaciones necesarias para buscar nuevas maneras de mejorar a través de los cambios organizacionales. Cabe señalar que la influencia de un administrador dentro de este proceso es fundamental puesto que el logra influir por medio de la motivación, la dirección o el propio liderazgo, considerando a éste como el proceso de dirigir a otros hacia el alcance de objetivos comunes; ya que puede ser el guía en el desarrollo de las actividades que realizan los miembros de la organización.

Ahora bien, se entiende por organización al proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos de la institución, por lo tanto la organización debe tener bien definidos sus objetivos, esto parten de la misión o los propósitos de ésta, puesto que es por ello que la organización existe y se trabaja pensando en los clientes y en sus necesidades, en este caso en los alumnos. Además de establecer cuáles son las tareas y quien las desarrolla, así como de destinar los recursos y los instrumentos para realizarlo.

Esto lleva a plantear que la organización va de manera conjunta con la administración y esta a su vez con el liderazgo, para lograr un arreglo ordenado del trabajo en grupo involucrando a la planeación estratégica definiendo las actuaciones integrales de cada componente.

A través de los estudios realizados y presentados hasta el momento se puede decir también que un líder educativo puede hacer la diferencia en el

desempeño de la organización, al realizar su trabajo con una visión de lo que se quiere lograr, sin perder de vista que la organización requiere de la relación entre líder y seguidores, es por ello que el trabajo en conjunto siendo el director escolar el líder y la cabeza principal podrá apoyar enormemente a que los objetivos de una organización se logren, mediante el trabajo colectivo, con valores y sobre todo con responsabilidad.

CAPÍTULO III

Presentación y Análisis de Resultados

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es el momento de hablar más a fondo del problema actual en el Jardín de Niños "Artemio de Valle Arízpe" de la comunidad de La Concepción de los Baños para dar una propuesta y de esta manera dar solución a éste.

Según la Ley de Educación del Estado de México en la sección primera de la Educación Básica refiere que ésta tiene por objeto la adquisición de conocimientos fundamentales y competencias intelectuales que permitan aprender permanentemente; proporcionando elementos básicos, culturales y artísticos, así como, una progresiva autonomía de acción en su medio; en ella se despierta la curiosidad y el gusto por el saber y se forman hábitos para el trabajo individual y de grupo. Por lo tanto, el preescolar como parte integrante de la educación básica debe cumplir con lo establecido por dicha Ley que rige a la educación de nuestro Estado.

El valor de la educación preescolar radica en su carácter preparatorio, porque es aquí donde el niño se inicia en los procesos formales del aprendizaje, así como en el dominio de los instrumentos de la cultura, de tal suerte que los niños que asisten a este nivel educativo tienen más posibilidades de realizar su educación primaria con mayor éxito. Y es que en esta etapa educativa se sientan las bases de la personalidad, de la adquisición de hábitos y destrezas de la adopción de criterios, valores y contextos que serán vigentes por toda la vida del niño.

Si se considera que la educación preescolar en nuestros días se ha tomado en un servicio imprescindible, tanto por necesidades sociales. –trabajo

de ambos padres de familia—como por necesidades educativas, --formación de los individuos a través de la educación inicial, dirección del proceso de desarrollo, así como la maduración de los niños--, entonces la educación preescolar bajo la óptica de las necesidades educativas debe realizar actividades encaminadas a la obtención de recursos para cumplir con los objetivos propuestos.

El Sistema Educativo Nacional en México está formado por los niveles de educación básica, media superior, superior y estudios de posgrado; en esta ocasión se habla del nivel básico en especial de la modalidad de preescolar; el cual consta de dos años los cuales aún no son obligatorios, pero sí requeridos para iniciar a cursar la primaria.

El Jardín de Niños sienta sus bases en el PEP 92, en el se refiere que el trabajo del preescolar debe basarse en el método de proyectos y se debe desarrollar dependiendo de las inquietudes, intereses, dudas, etc. Que el niño tenga, dentro de estos proyectos se realizan actividades que ayudan al desarrollo integral de los niños por medio de la globalización.

Siendo éste el primer nivel del sistema educativo nacional se da el inicio escolar de una vida social inspirada en los valores de identidad nacional, democracia, justicia e independencia y los cambios que se pretenden para una educación moderna han de realizarse considerando estos valores.

Sus objetivos principales son: el desarrollo de su autonomía e identidad personal, formas sensibles de relación con la naturaleza que lo preparen para el cuidado de la vida en sus diversas manifestaciones: Su socialización a través del trabajo grupal, Formas de expresión creativas a través del lenguaje. Un

acercamiento sensible a los distintos campos del arte y la cultura, expresándose a través de diversos materiales y técnicas (PEP92. p. 16).

Los alumnos de Educación Preescolar, son infantes que se encuentran entre una edad de 4 a 6 años, se encuentran en la segunda infancia, con necesidades y características propias.

La Educación Preescolar puede cambiar el destino de los niños y las niñas, por lo que es básica para el desarrollo intelectual y afectivo de los niños. Y contribuye decididamente a desenvolver su enorme potencial de aprendizaje, atenuando las diferencias culturales de origen familiar entre los alumnos. En este nivel el juego es el medio del que hace uso la educadora para lograrlo.

El Jardín de Niños "Artemio de Valle Arizpe se encuentra ubicado en el municipio de Ixtlahuaca México en una comunidad rural llamada La Concepción de los Baños; pertenece al sector III de Jiquipilco y a la zona 3 de Educación Preescolar, es el segundo Jardín de organización completa (se entiende como organización completa a que cuenta con un directivo sin grupo y con más de 5 docentes frente a grupo) de la zona; está constituido por un director y seis docentes frente agrupo, de los cuales uno es de primer grado y los otros cinco de segundo.

Es por ello que se realizó la investigación con el fin de apoyar un poco más a este nivel; puesto que si el Director del Jardín de Niños administra su organización basándose en los rasgos del liderazgo puede darle una mayor proyección a la comunidad y por lo tanto obtener una respuesta favorable de la sociedad y quizás se logre que se le de mayor importancia a la Educación Preescolar por parte de los Padres de Familia; logrando así que se interesen aun más porque sus hijos cursen los dos años.

Ahora bien, para entrar de lleno en el tema y para conocer los resultados que se obtuvieron de la investigación realizada en este Jardín es necesario primero saber que la interpretación de resultados obtenidos por medio de la observación y la entrevista son interpretados de manera descriptiva, desarrollando de manera conjunta la relación de los resultados con el marco teórico-conceptual lo que se conoce como triangulación.

Los resultados de las observaciones fueron:

LEVANTAMIENTO DE DATOS

LA CONCEPCIÓN DE LOS BAÑOS, IXTLAHUCA, MÉXICO A 9 DE
NOVIEMBRE DEL AÑO 2001 No. DE SERIE 1/1

"EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR COMO ADMINISTRADOR DEL
JARDÍN DE NIÑOS ARTEMIO DE VALLE ARIZPE"

La observación realizada en este día fue al desempeño del director de manera general, sin perder de vista los objetivos de la observación. El horario de trabajo de la institución es de 8:45 a 13:30 hrs. El Director de la Institución llegó a la escuela a las 9:30 AM y se dirigió a la Dirección, solo saludo a las docentes que se encontraban en el patio en ese momento diciendo buenos días, posteriormente ocupó gran parte de la mañana en realizar documentación que le solicitan en supervisión tales como oficio de asistencia e informe de actividades; los docentes se encontraban en las aulas desarrollando su trabajo, el director salió de la institución por un espacio de 30 minutos al regresar volvió a la actividad administrativa; durante el descanso de los niños salió de su oficina y se dirigió solo a dos docentes con los cuales estuvo platicando durante todo el receso y con los cuales demuestra tener más confianza (no se

pudo saber que era lo que platicaban puesto que el director no permitió que se pudiera participar en esta plática, ya que al momento de buscar el contacto y el involucramiento en la plática provocaba que el director cambiara de tema); al terminar el receso de los niños miró a su alrededor y se dirigió a todo el personal de una manera muy seca y solo dijo "el recreo ya terminó es hora de regresar a las aulas", los docentes por su parte llamaron a sus alumnos y se introdujeron a sus salones continuando con su trabajo; por su parte el director se dirigió a una de las aulas de un docente con el que estaba platicando, regreso a la dirección, tomo sus cosas, firmó su salida y se retiró de la institución a las 12:45 hrs., los docentes siguieron su trabajo hasta el horario correspondiente.

LEVANTAMIENTO DE DATOS

LA CONCEPCIÓN DE LOS BAÑOS, IXTLAHUCA, MÉXICO A 22 DE
NOVIEMBRE DEL AÑO 2001 No. DE SERIE 1/2

"EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR COMO ADMINISTRADOR DEL
JARDÍN DE NIÑOS ARTEMIO DE VALLE ARIZPE"

Durante este día se observó una reunión con Padres de Familia, el director inició la reunión saludandolos de manera general, posteriormente les informó cual era el motivo de la reunión en esta ocasión trataría asuntos relacionados con la culminación de una obra y la cooperación. Les informó de los avances que se tenían tales como la banquetta, las aulas ya terminadas en su totalidad y que estaba a punto de concluir la obra así que necesitaba de su apoyo para el sellado y pintado de las aula para el día 26 del mismo mes; los Padres en su mayoría sugirieron que fuera el 27, a lo que el director con un tono muy cortante respondió que no se podía cambiar de día porque había otras actividades planeadas, así que tendrían que asistir porque sino se tenía que pagar la inasistencia con realizar faenas en la institución; los Padres accedieron a realizar el trabajo el día que les indicó el director, por último les comentó que los Padres que faltaban de pagar su cooperación tendrían que cubrirla el 18 de Diciembre de 2001 como fecha límite, mencionando los nombres de los alumnos por grado de quienes faltaban de liquidarla, para terminar les agradeció su asistencia y se retiraron, los Padres de Familia salieron comentando que tendrían que dejar de hacer cosas en esa ocasión para lograr cubrir sus participación, se escuchaban a algunos padres decir que el director debería ser más amable y dar primero el ejemplo de como trabajar.

(en esta reunión tampoco se pudo participar de manera abierta puesto que el director no lo permitió diciendo que el tenía que tratar asuntos que solo le atañen al director y a los Padres de Familia.

LEVANTAMIENTO DE DATOS

LA CONCEPCIÓN DE LOS BAÑOS, IXTLAHUCA, MÉXICO A 4 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2001 No. DE SERIE 1/3

"EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR COMO ADMINISTRADOR DEL JARDÍN DE NIÑOS ARTEMIO DE VALLE ARIZPE"

La observación realizada durante este día fue enfocada al aspecto administrativo o bien a lo que se puede conocer como el papeleo de la institución, se logró tener acceso a los archivos y observar un poco de lo que realiza el director, todo lo referente a la documentación; el director en un principio se mostró renuente a que se realizará la observación, después de que se expusieron de nuevo las razones accedió aunque no muy convencido, una vez que se logró que el director permitiera realizar la observación lo que se encontró fue que dentro de la documentación que maneja el director trata de tener lo indispensable o lo que le solicitan sus superiores, tales como expedientes de los docentes, oficios, solicitudes, programas, planes, proyectos, etc., el archivo lo tiene dividido en archivo muerto y actual, cada apartado se encuentra dividido según su contenido; al parecer el director trata de mantener la documentación en orden.

En cuanto al trabajo que realizó durante el día fue un informe de las actividades realizadas, donde plasmó lo que se hizo durante el mes pasado, los proyectos que se están realizando en las aulas, etc. el director al saber que alguien más estaba en el aula trataba de ser amable con todos lo que entraban a preguntar algo y tomaba en cuenta la opinión de los demás y citó al personal para

solicitar sus informes para poder realizar el suyo, se mostró muy dedicado a su trabajo. (la participación en esta observación fue muy buena puesto que se tuvo la oportunidad de observar al director en su ambiente de trabajo y con lo que el se enfrenta a diario)

LEVANTAMIENTO DE DATOS

LA CONCEPCIÓN DE LOS BAÑOS, IXTLAHUCA, MÉXICO A 18 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2001 No. DE SERIE 1/4

"EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR COMO ADMINISTRADOR DEL JARDÍN DE NIÑOS ARTEMIO DE VALLE ARIZPE"

En esta ocasión se observó al director realizando una actividad con su equipo de trabajo, lo que se trató fue el festival navideño, durante esta observación el director inició por citar a su personal en el recreo, para informarles como estaría organizado el festival, les comentó el motivo de la reunión, posteriormente preguntó si ya se tenía la muestra para el obsequio de los niños ya que necesitaba una muestra para la supervisión, así que se la hicieran llegar lo antes posible, un docente comentó que ya se tenía el obsequio y posteriormente se lo entregaría para que pudiera entregarlo a la supervisión, a lo que el director solo dijo cuanto antes por favor.

El director ya tenía establecida la organización para ese día, solo rifó lo que le correspondería a cada grado para su preparación, poesía, baile, canto, cuento, etc., en cuanto al refrigerio que se ofrecería a los Padres de Familia y a los alumnos ya estaba decidió era enchiladas, tacos dorados y tostadas, algunos docentes mostraron descontento por esta situación, se comentó que porque no se realizaba de diferente manera que no hubiera poesía sino solo canto y otra actividad y que en lugar de ofrecerles tacos se dieran tostadas de otro guisado; a lo que el director respondió que la organización ya estaba y no se iba a modificar; después de que cada docente supo lo que le correspondía les dijo

que eso era todo, que se iniciara a trabajar en ello cuanto antes y que ya era hora de que se retirara a sus aulas. (en esta ocasión se pudo participar un poco más aunque el resultado no fue muy bueno puesto que el director ya tenía todo establecido y no permitía que se comentara mucho.

LEVANTAMIENTO DE DATOS

LA CONCEPCIÓN DE LOS BAÑOS, IXTLAHUCA, MÉXICO A 8 DE ENERO
DEL AÑO 2002 No. DE SERIE 1/5

"EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR COMO ADMINISTRADOR DEL
JARDÍN DE NIÑOS ARTEMIO DE VALLE ARIZPE"

Al entrar de nuevo a clases después de un periodo vacacional existe información nueva que compartir o comunicar a los miembros de la organización; durante esta observación el director solicitó la presencia del personal docente en la dirección, al llegar les dijo que se apresuran porque tenía trabajo administrativo que realizar y la reunión sería muy rápida y no se podía demorar mucho, les repartió unas hojas donde venía información acerca de un programa de limpieza que el municipio había organizado y que había solicitado apoyo a las instituciones para llevar acabo el proyecto, el director marcó una serie de actividades a realizar durante esa semana, a lo que un docentes comentó que tenía muchas actividades programas con sus alumnos y no sabía si podría cumplir con lo de la campaña, el director un tanto molesto les respondió que eran disposiciones de sus superiores y que se tenían que realizar así que le buscara un espacio a esas actividades porque al final solicitaría un reporte de las actividades, el docente se quedo callado y un poco descontento con la respuesta y ya no comentó nada durante todo la reunión; al término de ésta el director se levantó y dijo que era todo que se retiraran porque tenía que terminar el trabajo para la reunión con el supervisor y que posteriormente los llamaría por si se necesitaba algo.

LEVANTAMIENTO DE DATOS

LA CONCEPCIÓN DE LOS BAÑOS, IXTLAHUCA, MÉXICO A 22 DE ENERO
DEL AÑO 2002 No. DE SERIE 1/6

"EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR COMO ADMINISTRADOR DEL
JARDÍN DE NIÑOS ARTEMIO DE VALLE ARIZPE"

Se observa que durante el trabajo en equipo el director puede demostrar más su presencia de líder en la organización, así que se volvió a observar otra reunión con el personal; el director solicitó al personal docente que se presentaran en la dirección, para informarles que la obra de las aulas ya estaba concluida y que el próximo día 14 de Febrero sería la inauguración, inició por organizar la ceremonia, nombro a un docente maestro de ceremonias , el docente dijo que a él ya le había tocado y que se le diera la oportunidad a alguien más, a lo que el director comentó que no, que el tenía ya todo organizado y que por favor le solicitaba su apoyo incondicional para la ceremonia; posteriormente se dirigió a lo que sería la convivencia con los asistentes a la inauguración, manifestó que ya se tenía programado junto con los Padres de Familia cómo realizarlo y a cada docente dependiendo de su grado le dijo lo que le correspondía realizar para ese día.

En esta ocasión el director dió un poco más de su tiempo para platicar con su personal, el ambiente era de mucha confianza y se prestaba para platicar de todo un poco, se trató de inducir al tema de la administración o de la organización, para poder sacar un poco de provecho para investigación, algunos compañeros comentaron que era fundamental una buena

administración para buena operatividad de la escuela, el director solo comentó que una escuela funcionaba bien cuando se tenía todo muy bien planeado y el apoyo del personal; pero no quiso seguir comentando nada y de inmediato cambió la plática de nuevo a lo que sucedería el día de la inauguración todo el personal volvió al tema, no se insistió porque era un momento que disfrutaban todos, el ambiente era de tal confianza y comunicación que un docente le comentó que por fin estrenaría dirección y podría llevarse todo lo que le daban para la institución, el docente se refería a pelotas, aros, cuerdas y demás materiales que no podían ser repartidos entre todos los grupos y que se había llegado al acuerdo de que podrían ser utilizados por todos; el director le contestó que el "no quería porquerías en su dirección" y por lo tanto se quedarían en esa aula; enseguida su actitud cambió, se mostró muy seco al hablar y les indicó que el receso ya había terminado y que pasaran a sus salones. (la participación se dió un poco más , se logró observar algunos de los aspectos planeados, esto dependió en gran medida de lo que el director dejaba ver).

En este contexto y de acuerdo a lo antes mencionado se vió la necesidad de tomar en cuenta la opinión de los docentes que laboran en esta institución, recabando información a través de un instrumento de recolección como es la entrevista, para conocer la opinión de los docentes de lo que se obtuvo la siguiente información:

Se dará a conocer la información de acuerdo a las preguntas clave o guía que se tenían.

En las entrevistas la mayoría de los docentes menciona que su relación con el director es buena pero que existe poca congruencia con lo que piensa, dice y hace, ellos opinan que le falta mucha comunicación con su personal ya que únicamente les informa lo que se tiene que hacer, además de que existe poca convivencia. Aunque el director trata de ser amable con ellos, aunque muy pocas veces reconoce el trabajo que realizan los docentes, esto les molesta mucho a los compañeros pues tratan de esforzarse cada vez más y no reciben reconocimiento alguno ni siquiera verbal y que las relaciones de amistad con el director generalmente si se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo, ya que se tiene más consideraciones por algunos de sus compañeros.

Comentan que el director trata de informarles de los objetivos que se persiguen con cada actividad aunque no toma en cuenta su opinión y casi siempre impone las cosas a realizar. Así que la estimulación del director no siempre se demuestra, comentan algunos docentes que en ocasiones no desean hacer las cosas y solo las realizan por obligación. Como ya se comentó el director si da a conocer los lineamientos generales para realizar el trabajo, aunque la oportunidad de realizar trabajo en forma independiente no se da del todo, los docentes comentan que en algunas actividades el director les da la

libertad de trabajar como lo desean, aunque ya se tenga lo que se va a realizar, pero en otras el director aparte de decir que se va a realizar les sugiere como hacerlo.

Algo que en lo que coincidieron es que el director debe predicar con el ejemplo y no solo exigir, como por ejemplo el horario es muy estricto para los docentes y para el director no, ya que no tiene horario ni de entrada ni de salida. Aunque si se tiene algún problema en la institución el apoyo del director ante un reclamo de los padres de familia si es de apoyo para ellos, aunque después reciban un regaño por lo sucedido.

La mayoría de los docentes dijo que se tenía buena comunicación con el director, solo que en ocasiones su manera de contestar o de expresarse era muy dura y ellos se sentían agredidos y pensaban las cosas antes de decirlas, comentaron también que no saben cuando el director les hablará de manera suave o cuando lo hará agresivamente, esto ocasiona que los docentes aunque sientan confianza no puedan expresarse de manera espontánea o natural.

Los docentes externaron en su mayoría que el clima de trabajo es bueno solo que sería mejor si el director cambiara un poco su manera de actuar y que los tomara un poco mas en cuenta, así el podría obtener mejores resultados en la institución, porque algunos docentes no se encuentran muy estimulados al trabajo en equipo y se encuentra un poco dividida la escuela, esto también se demuestra al tener favoritismo por algunos miembros de la organización.

Los docentes también manifestaron su deseo o la forma que ellos consideran es la que debería tener su director como líder escolar; coincidiendo la mayoría en que debe:

- "Tener el poder de decidir, tener criterio propio, tener fortaleza, convencimiento ante las personas, orden, justicia, paciencia, tener iniciativa, ser portador de ideas positivas, carismático, facilidad de expresarse, conocimiento de causa, disposición, ser sociable, cumplir con los objetivos, no engañar, visión de lo que ocurre, un propósito claro de lo que quiere lograr y de cómo va a hacerlo, don de convencimiento, cumplir su palabra, responsabilidad, predicar con el ejemplo, pedir y sugerir no exigir, sentirse uno más del grupo y no el más importante, involucrarse por igual en el trabajo que los demás, hacer caso a las sugerencias o peticiones de sus subalternos, tener idea de que él sirve a los demás y no los demás a él, ver más por los intereses de sus compañeros que de sus jefes, no tratar de quedar bien a costa del abuso a su personal, buscar la unión, respeto; comunicación y convivencia de su grupo de trabajo".

Esta información refleja el sentir de los docentes y lo que ellos desean que sea su líder, una persona responsable, compañero de trabajo, uno más del equipo, que trabaje al parejo de los demás, que estimule a su personal, que vele por los intereses de los demás y no por los de él, respeto, unión y sobre todo comunicación y buen trato.

TRIANGULACIÓN

La relación entre teoría y trabajo de campo es variable y está en dependencia con el objeto de estudio que se aborda, enseguida se presenta esta relación entre teoría y trabajo de campo para conocer los resultados obtenidos.

Se observa que el director tiene muy poca comunicación con sus docentes y los miembros de la comunidad escolar, así lo expresan también los

docentes en las entrevistas, esto también se refleja en la poca motivación que tienen los docentes en el trabajo, puesto que expresan que el director no reconoce el trabajo que desarrollan aunque ellos se esfuercen por bien; esto lleva a la reflexión de que no se cumple con lo expuesto por Duncan (2000, p. 196) acerca de que " El poder motivador de recibir el reconocimiento a un trabajo bien realizado y la expectativa de una gratificación se han empleado con éxito en varias compañías. A menudo se cree que las gratificaciones sólo atraen al personal de ventas. Sin embargo, se ha vuelto cada vez más evidente que los premios vinculados cuidadosamente a los logros deseados tienen una fuerza de motivación muy grande". Se dice también que la comunicación va implícita en todo el proceso, siendo esta clara y básica en donde la acciones impliquen esta interacción.

Ahora bien, Bateman y Snell (2001), establecen aspectos personales que comparten los grandes líderes, siendo estos el empuje que se refiere a un conjunto de características que reflejan un nivel de esfuerzo elevado. Incluye grandes necesidades de logro, esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad e iniciativa. Otro la motivación de liderazgo en donde el líder no sólo tiene empuje; desea ser dirigentes, posee una gran necesidad de poder y prefiere estar en posiciones de liderazgo que en posiciones de seguidores. Los líderes inspiran más confianza, respeto y compromiso con su visión. Otro aspecto es la integridad, que corresponde a las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, aparte de ser características deseables por sí mismas, son especialmente importantes para los líderes porque inspiran confianza en los demás. Otro aspecto es la confianza en uno mismo, donde la confianza en sí mismo permite al líder superar obstáculos, tomar decisiones, a pesar de las incertidumbres e infundir confianza entre

otros. Por último el conocimiento del negocio, ya que el líder tienen un grado elevado de conocimiento acerca de la institución donde la labora.

Estos aspectos llevan a mostrar que el director durante las observaciones muestra tener conocimiento del trabajo que desempeña, muestra ser honesto y sincero, aunque la confianza y la motivación que según estos autores debe tener y de transmitir a sus seguidores no es del todo buena, ya que los docentes entrevistados comentan tener poca motivación, aunque confianza si le tienen pero piensas las cosas antes de comunicárselas.

Para Álvarez (1998), existen dos pilares que son el soporte de todo líder, estos son:

Visión: cada líder debe tener una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que, en el fondo, impregna todos los documentos institucionales de la organización como la política y estrategia, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana.

Misión: es un documento de intenciones que define los asuntos de los que integran la organización. La misión tiene una función simbólica y unificadora. Sirve de marco, guía y criterio para valorar en cualquier momento la identidad y coherencia de la organización.

En una organización cualquiera que sea tiene la misión y la visión y debe hacer énfasis en los valores que son importantes para ella; dentro de la investigación realizada se pudo observar que se tiene la visión y la misión, tratando el director de llevarla cabo, aunque esto no corresponden en su

totalidad a lo expuesto por este autor, ya que el director no comparte del todo con sus compañeros en el trabajo esta visión y esta misión.

Álvarez (1998) plantea un estilo de liderazgo definido por los siguientes principios:

- a) Liderazgo de subsidiariedad. Se entiende por subsidiariedad que un organismo de orden superior no debe desempeñar las funciones ni asumir las responsabilidades que son propias de un organismo inferior. El nuevo liderazgo deberá delegar en sus colaboradores las responsabilidades propias de su cargo que se distribuirán en función de la capacidad y de resultados, no en función de la fidelidad.

A esto se puede agregar que en la institución cada quien debe ser responsable de su hacer cotidiano, dentro de la escuela se nota una responsabilidad por parte de todos los miembros de la organización, aunque el director recae en algunas ocasiones en delegar esta responsabilidad en su mayoría a los docentes, ya que en las observaciones realizadas se encontró con que el director solicita algunos trabajos a los docentes siendo estos responsabilidad suya, o bien mostrando favoritismo por algunos de sus compañeros.

- b) Liderazgo de prestigio. En el futuro ni el liderazgo ni la autoridad que le es propia van a provenir de fuentes tan peregrinas y tan frecuentes hasta ahora como el rango o procedencia social, la herencia, la fortuna personal o las fidelidades por sumisión. El liderazgo se va a fundamentar en

el principio del prestigio que proporciona el poder de la pericia, del conocimiento, de la competencia, que en el fondo son los que generan resultados y la satisfacción del cliente y del trabajador, es decir, el prestigio del éxito. Liderazgo colaborador con capacidad para distribuir el liderazgo entre los colaboradores (ya no subordinados) facilitándoles su crecimiento y desarrollo personal y generando comunicación ascendente, descendente y lateral.

A este estilo de liderazgo lo pudimos encontrar en repetidas ocasiones, aunque no muy frecuentes, ya que el director trata de establecer comunicación y solicitar la colaboración de sus docentes, cabe señalar que esta colaboración en ocasiones es impuesta como se observó y como lo comentan algunos docentes.

- c) Liderazgo del cambio. Con capacidad de incentivar a los colaboradores para adaptarse permanentemente a los ritmos de innovación que van a exigir los nuevos tiempos.

En la organización escolar este tipo de liderazgo no es muy visto, puesto que los docentes comentan que ellos no se sienten muy motivados a seguir con el trabajo, puesto que no existe un estímulo a su trabajo y las cosas son impuestas por el director, puesto que él se muestra muy poco abierto al cambio.

Durante la investigación los entrevistados expresaban que el director les informa de los objetivos y lineamientos a trabajar en la institución, aunque estos en su mayoría ya están establecidos. También un poco abatidos externaban

que el clima de trabajo era bueno aunque con peros debido a las actitudes de su director o a los favoritismos que demuestra y al poco reconocimiento de su trabajo.

El manual del director nos menciona al respecto que se debe traducir su visión en objetivos y altas expectativas tanto de sus colaboradores, los profesores, como de sus alumnos. Que se debe establecer un clima escolar que favorece la consecución de los objetivos y expectativas en función del contexto. También debe reconocer la singularidad de cada profesor, puesto que desde ella les da en crecer profesionalmente; además de ser flexibles y dialogantes.

Algunos docentes y Padres de familia externaban que el director debe de predicar con el ejemplo, además de ser amable en el trato con la gente ya que esto se pudo observar en las reuniones tanto con Padres de Familia como con las docentes; este aspecto la marca el manual del director donde se menciona que el director debe dar el ejemplo, además de que se debe preocupar mas por las personas que por la rutina administrativa, debe preferir comprometer a sus colaboradores en la toma de decisiones a que ejecuten sumisamente sus ordenes; establecen sistemas de comunicación que permitan que las ideas fluyan de abajo a arriba sin miedo y hacia abajo con transparencia, siendo amable y con buen carácter sabiendo escuchar y tener en cuenta los intereses necesidades y ambiciones de sus interlocutores.

Ahora bien, durante el desarrollo del trabajo se encontraron algunas teorías sobre liderazgo, en relación con los resultados encontrados, se puede decir que dentro de las Teorías del Comportamiento, donde menciona que éstas proponen qué comportamientos específicos diferencian a los lideres de los que

nos son, Robbins (1999) habla también de los estudios realizados por la Universidad Estatal de Ohio, Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder, una de ellas fue la consideración definida como la media en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. El grado en que muestra el interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores.

Al respecto se puede decir que el director de la institución muestra tener muy poco de esta teoría, ya que no se preocupa tanto por el bienestar de sus seguidores, así como de la confianza y bienestar de los mismos, se podría decir que es un tanto egoísta, cabe señalar lo que externan los docentes al tener algún problema les demuestra apoyo, aunque después viene el regaño.

Por otro lado se encuentra un modelo de la participación del líder, descrito por Robbins (1999), una teoría que proporcionaba una serie de secuencias de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones cinco estilos alternativos de liderazgo.

El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podrían ser posible en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de Grupo II (GII):

- AI. Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cuales quiera hechos que tenga a la mano.

- All. Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta. Usted busca de ellos únicamente los hechos relevantes no su opinión o consejo.
- Cl. Usted comparte cara a cara el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias. Sin embargo la decisión finales es suya solamente.
- CII. Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- GII. Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Con los resultados obtenidos se puede decir que el director llega actuar más como el Autocrático I hasta como el Consultivo II, debido a lo que se observó y a las entrevistas realizadas, donde nos muestra que el director en muchas ocasiones utiliza a su comunidad dependiendo de lo que necesite, pudiendo actuar como el Grupo II, donde se da oportunidad de ser un miembro más del equipo de trabajo.

Robbins, (1999), habla también de una teoría llamada teoría del liderazgo carismático ya que es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo

heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Mencionan que diversos autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático. Robert House (conocido por el camino a la meta) identificó tres: extremadamente seguros de sí mismo, dominante y con una fuerte convicción en sus creencias. Warren Bennis, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que ellos poseían cuatro aptitudes en común: tenían una visión o sentido del propósito apremiante; podían comunicar esa visión en términos claros que sus seguidores pudieran identificar rápidamente; demostraban consistencia y enfoque en la realización de su visión, y conocían sus propias fortalezas y las capitalizaban. El análisis más amplio, sin embargo, ha sido el realizado por Conger y Kanungo de la Universidad McGill (McGill University). Entre sus conclusiones, ellos proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son assertivos y seguros de sí mismo, y son tenidos como agentes del cambio. Se maneja un ejemplo del líder carismático el cual dicen que un grupo de autores propone que una persona puede aprender a ser carismática si sigue un proceso de tres pasos. Primero, un individuo necesita desarrollar el aura de carisma manteniendo una visión optimista; debe usar la pasión como un catalizador para generar entusiasmo; y comunicar con todo el cuerpo, no sólo con palabras. Segundo, un individuo atrae a otros creando una unión que inspire a los demás seguirlo. Y tercero, el individuo desarrolla el potencial de los seguidores llegando a sus emociones.

Al saber que los docentes se sienten muy poco estimulados, además de que se observa muy poca unión entre el equipo de trabajo y por parte del director en las observaciones realizadas de muestra motivar muy poco a los

miembros de la organización; se recordó a la teoría del liderazgo carismático ya mencionada antes, donde muestran una preocupación por el trabajo en equipo por medio del entusiasmo, la comunicación, la unión que inspire a los demás y sobre todo llegando a las emociones.

Otro planteamientos expuesto por el mismo autor es el Liderazgo visionario; que se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que transpone las fronteras del presente y lo mejora. Esta visión si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tantas energías que “en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra. Una visión contiene imágenes claras y precisas que ofrecen una forma innovadora de mejorar, que reconoce y toma como base las tradiciones y se conecta con las acciones que la gente puede realizar para llevar a cabo el cambio. La visión llega hasta las emociones y la energía de la gente. Articulada de manera apropiada, una visión crea el entusiasmo que la gente tiene para los eventos deportivos y otras actividades de recreación, trayendo la energía y el compromiso al lugar de trabajo”.

Se encontraron también las habilidades de los líderes visionarias expuestas por Robbins (1999), las cuales son:

- La capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es un fuerte comunicador.

- Expresar la visión no sólo verbalmente sino a través del comportamiento del líder. Esto quiere comportarse en formas que continuamente transmitan y refuercen la visión.
- La capacidad de extender la visión a diferentes contextos de liderazgo. Ésta es la capacidad de secuenciar las actividades para que la visión pueda ser aplicada en una variedad de situaciones.

Con lo expuesto en esta teoría, con las observaciones y en las entrevistas realizadas, se puede decir que el director no logra cumplir con ella, puesto que con lo mencionado hasta el momento acerca de la falta de comunicación, el poco compañerismo, el poco estímulo, etc. no cumplen con las habilidades que expone el autor acerca de la visión, a través de la comunicación ya sea oral o escrita, de la expresión para transmitirla y hacerla extensa.

Con lo que ya conocemos y los resultados de la investigación podemos decir que el director de esta institución trata de cumplir con sus funciones además de tener claro el rol que le corresponde dentro de la organización tales como planear, organizar, dirigir y evaluar, así como de vigilar el cumplimiento de los planes y programas de estudio. En este estudio se puede decir que el Director basa su trabajo en un Liderazgo Tradicional, donde el líder identifica lo que quieren sus seguidores utilizando sus propias estrategias y en ocasiones redundan en recompensas que le satisfagan.

Otro aspecto que podemos rescatar es la falta de entusiasmo, calidez y compromiso con su equipo de trabajo y hay que recordar que son algunas de las características de un líder; se puede atrever a decir que en ocasiones se llega a caer en el yo mando y ustedes obedecen porque soy el jefe; aunque en otras muestra compañerismo y solidaridad con su equipo de trabajo.

Por lo tanto el Administrador de esta organización muestra tener algunos rasgo de líder aunque en ocasiones cae en lo que Etchevarne (1992), nos dice de las personas que tienen distintas formas de hacer cada actividad laboral y más cuando se trata de conducir a un grupo de personas, el director de esta institución en determinadas situaciones actúa como un líder autócrata quienes tienen la función de "hombre orquesta" porque da ordenes e insiste en que sean obedecidas, impone actitudes y conductas al grupo sin consultarlo, o lo hace cuando la decisión ha sido tomada, con relación a la información, no da detalles de la misma, concentra la información como un mecanismo de poder y de manipulación, se limita esencialmente a dictar al grupo las normas, los procedimientos, es decir, que medidas tomar, pero no da explicaciones porque se las han tomado, así como reparte, por propia iniciativa, elogios o críticas acérrimas hacia los miembros del grupo, pero trata de mantenerse apartado del grupo. Desprecia a aquellos que se le oponen. Aunque cabe aclarar que tampoco se ubica dentro de lo que Etchevarne (1992), llama el dejar de hacer, puesto que no se abstiene de guiar y mucho menos abandona el grupo en sus propias acciones y no participa.

Etchevarne (1992), plantea también que un líder puede ser demócrata y solamente da órdenes después de consultar al grupo, se considera un integrante más, realiza una actividad o puesta en practica de un plan se asegura que todos los miembros del grupo se hallen informados y los logros ya sean buenos o malos, son los resultados del mismo, no de una persona en particular, su participación es como un miembro mas, fusionándose con el grupo.

Conclusiones

Con lo mencionada en el párrafo anterior y para concluir podemos decir que un administrador de una organización; en este caso el director del Jardín de Niños "Artemio de Valle Anizpe de la comunidad de La Concepción de los baños como ya se menciona muestra tener rasgos de líder, aunque puede lograr mejores resultados si cambia de actitud, si llama la atención sobre los errores de los demás indirectamente, si habla de sus propios errores antes de criticar a los demás, si hace preguntas en vez de dar ordenes, si es caluroso en la aprobación y generoso en los elogios, reconociendo el trabajo de sus docentes, si alienta a las personas y lo principal que su equipo de trabajo se sienta satisfecho esto provocara que él se sienta igual.

Además dentro de este contexto un líder en este caso de una institución debe tener claro lo que es una organización y el papel que juega dentro de esta, pues recordemos que una organización tiene la función orientar, coordinar, ensamblar, resolver conflictos, establecer roles, etc. es aquí donde el director como administrador de la escuela tiene la función de determinar, interpretar, organizar, planear, guiar, armonizar, etc. pero no de una manera autoritaria o como lo llama Etchevarne (1992) convertirse en un hombre orquesta y ser solo el que sabe, dirige, conoce, determina; sin tomar en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo. Pues recordemos que un líder esta para servir y no para que le sirvan y si quiere mandar tiene que primero servir a los demás.

Es importante recordar que como trates a otros serás tratado y que debes tratar a los demás como desearías que te trataran, además de reconocer que no lo sabemos todo y que entre todos se pueden encontrar las respuestas

y las soluciones sabiendo escuchar y sin perder de vista el papel que se tiene dentro de la organización y que un líder logra influir sobre la gente para trabajar con entusiasmo y compartiendo el mismo y propósito y el mismo fin.

Recordemos que antes en una empresa el primero era el presidente, posteriormente los mandos intermedios, después los empleados y por último el cliente; en la actualidad se ha luchado por que esta idea cambie y ahora sea el cliente lo más importante, después los empleados, los mandos intermedios y al último el presidente; todo ello con el fin de obtener mejores resultados en la productividad. En una institución educativa sucede lo mismo en la actualidad lo más importante deben ser los alumnos, los Padres de Familia, posteriormente los docentes y al final el director, siendo este el encargado de vigilar que esto se cumpla no con autoritarismo ni quitándole tampoco la importancia que tiene dentro de la organización, ya que es la cabeza de ella, así que esta en él utilizar sus rasgos de líder para lograr que como administrador de una organización institucional su organización obtenga los mejores resultados.

CAPÍTULO IV

Propuesta para incorporar aspectos de liderazgo en la administración de una organización de Educación Preescolar.

PROPUESTA PARA INCORPORAR ASPECTOS DE LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE EDUCACIÓN PREESCOLAR.

Hesselbein, (1998) refiere que los líderes verdaderamente interesados en reestructurar y orientar sus organizaciones deben conocer tanto la historia como la trama de la empresa.

Una vez que los involucrados deseen apropiarse del conocimiento y de las situaciones que rodean a la escuela, se puede hacer una valoración de los requerimientos para lograr una verdadera administración escolar.

Conocer las problemáticas de cerca ayuda en gran medida a entender la situación real que se debe afrontar para tal efecto, la investigación de los hechos de manera profunda y conciente facilitará el trabajo de los miembros de la comunidad educativa.

El reconocer que en la escuela existen problemas es ya el primer paso para el conocimiento y la calidad de la misma; ,es por ello que se deben conocer las causas y los miembros de la organización deben estar al tanto de cualquier situación ya que todos tienen el poder dar soluciones de manera coordinada. Así, se tiene que para mejorar la educación que reciben los alumnos dentro de una institución educativa se tiene que iniciar por entender la manera en que es dirigida la escuela; pues existen normas ya establecidas que se tienen que seguir y a las cuales se tienen que apegar todos los que forman e integran la institución.

Hesselbein (1998) refiere que uno de los mayores desafíos para los líderes empresarios es encontrar gente responsable y a la vez dispuesta a

asumir riesgos. Efectivamente, en la escuela también se necesita personal responsable, preparado, con iniciativa y dispuesto a correr riesgos, pues diariamente en las instituciones educativas existen desafíos como la toma de decisiones, al poner en práctica los proyectos, al dirigir una clase.

Es necesario, que en la escuela se reafirme el rumbo de la misión y la visión para obtener mejores estrategias que conduzcan a la verdadera escuela del futuro. En la que los alumnos siguen siendo el centro de todo proceso educativo y en los que recae toda actividad que se presenta para su formación.

El director como administrador y líder debe retomar aspectos fundamentales como son: la motivación, creatividad, cooperación, valores que lo conduzcan al liderazgo que lo debe caracterizar; para ello debe tomar conciencia de que él es el primero que tiene que cambiar para que de esta manera pueda asumir una actitud dispuesta a escuchar, invitar y sugerir, de tal manera que sea un elemento más en el trabajo e involucre a todos los participantes en el trabajo de equipo.

Dentro de esta estructura organizativa el director juega un papel determinante a cualquier nivel en la organización; Bower (1966) establece que los directivos pueden adaptar algunos puntos clave para la administración de su organización dando cada directivo un enfoque de manera creativa.

Estos puntos son:

1. Establecimiento de objetivos. Analizar el Programa de Educación Preescolar y decidir los objetivos generalmente que permitan realizar el trabajo.

2. Estrategia de la planeación. Desarrollar las ideas y líneas de acción en forma de estrategias para lograr objetivos con éxito, contemplando en ellas las ventajas y debilidades, además de formular estrategias que son parte del proceso completo de planeación.
3. Establecimiento de metas. Decidir sobre metas a lograr que implica cada uno de los objetivos para llevar a cabo la estrategia.
4. Desarrollar la filosofía de la compañía. Establecer los lineamientos sobre la forma de llevar a cabo las actividades.
5. Establecer las políticas. Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la de la escuela.
6. Planear la estructura de la organización. Desarrollar el diseño de la organización con el fin que las personas puedan coordinarse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y política.
7. Proporcionar al personal lo necesario para desarrollar su trabajo desde el cargo que ocupa la organización.
8. Establecer los procedimientos. Determinar y prescribir como se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
9. Construir las instalaciones. Disponer de la planta, equipo y otras instalaciones necesarias para llevar el trabajo.
10. Proporcionar el capital. Asegurar que la institución disponga de fondos necesarios par las instalaciones físicas. Bien sabemos que esto corre a cargo de los Padres de Familia.

11. Establecimiento de normas. Fijar las medidas del desempeño que permiten de la mejor manera lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.
12. Establecer los planes y programas operacionales. Revisar los planes y programas con los que se trabajan y dirijan las actividades y el uso de los recursos que cuando se lleven a cabo conforme la estrategias, políticas, procedimientos y normas establecidas par el logro de los objetivos.
13. Proporcionar información controlada. Proveer de información para ayudar a las personas a seguir la estrategias, políticas, procedimientos y programas; tomar en cuenta las fuerzas laborales exteriores e interiores y medir el propio desempeño en relación con los planes establecidos y las normas.
14. Motivar a las personas. Dirigir y motivar a la gente de manera que actúe conforme a la política, procedimientos y normas para realizar los planes y que la gente se sienta a gusto con lo que realiza.

Además de que en la aplicación del liderazgo del director escolar como administrador en la organización institucional del jardín de niños, deben estructurarse los siguientes pasos:

- Se recomienda la implementación de los objetivos estratégicos, específicos y operativos que han de generar un mecanismo participativo de formulación de metas.
- El director como líder apoyará la información de los grupos participativos en la calidad, apoyándose en ellos como herramienta básica dentro de la Política de Recursos Humanos en la escuela.

- ▷ El que juega el director será el de facilitador, contribuyendo con su orientación para el crecimiento de la Institución.
- ▷ El director como líder puede usar el modelo para diagnosticar qué se necesita hacer.
- ▷ Para lograr el trabajo en equipo tienen que desempeñarse ciertas funciones tales como establecer objetivos, planear, dar instrucciones, controlar y evaluar; sin llegar a imponer.
- ▷ Los miembros de la organización deben tener un sentido de responsabilidad con respecto a su trabajo tanto en equipo como de manera individual; eso quiere decir que todos son responsables y no solo los docentes.
- ▷ Si se desarrolla conciencia, comprensión y destreza de tal manera que se pueda desempeñar la función adecuada en la forma adecuada y en el momento adecuado.
- ▷ El líder debe compartir en diversos grados la toma de decisiones con su equipo de trabajo, porque la participación tiende a generar compromiso.
- ▷ La estrecha participación con la comunidad educativa provoca que se obtengan mejores resultados.
- ▷ El líder será aquella persona que sea capaz de combinar la inteligencia y la benevolencia con entusiasmo.
- ▷ El director debe estar conciente de la responsabilidad que tiene.

- El director debe conocer muy bien las cualidades de un buen profesor, para que de esta manera el director posea un sentido de dirección, entusiasmo, integridad y calor humano, y ser firme pero justo.
- Puede tener cierta actitud estricta, pero con respeto.
- El director como líder trabaja para toda la comunidad escolar, pero es prioritario estimular al cuerpo académico a que se considere como el equipo del liderazgo de la escuela.
- La autoformación de un director al convertirse en un líder más efectivo, se logra a través de aprender en el trabajo y por medio de él.
- El comportamiento del líder incluye, mantenimiento grupal y la participación en la toma de decisiones.
- Tener carisma y confianza en uno mismo, para poder proyectarla y de esa manera llegar a la convicción de la virtud de sus creencias.
- El líder puede crear un ambiente de competencia y éxito de comunicación; así como grandes expectativas e inspirar confianza en sus seguidores.
- El líder debe ser transformacional, logrando cambiar las cosas a partir de lo que podría ser, a lo que es; teniendo una visión de la realidad.
- El director como líder puede ser carismático.
- Además de atender las inquietudes de sus seguidores.
- Puede utilizar el estímulo intelectual, formación y comunicación de visión, edificación de confianza y amor propio positivo.

El Director como líder puede desarrollar sus propias habilidades de liderazgo, a través de trabajar con otras personas, superando dificultades y fracasos, tomando cursos formales y mediante otras acciones.

Los padres de familia son un elemento fundamental en la educación. Pues son ellos los responsables de sentar las bases educativas de sus hijos. Por ello, con esta propuesta deben ser los promotores del apoyo para sus hijos, y para la escuela sobre todo el director debe buscar el apoyo en ellos para el logro de los objetivos y estar conciente del papel que juegan los padres dentro de la organización.

Con esta reestructuración del papel que deben efectuar los elementos educativos se busca cambiar la actitud de cada uno de ellos. De tal manera que se abran los canales de comunicación para la interacción de ideas y además todos sean coparticipes del acto educativo. Duncan (2000) menciona que la reorganización y la renovación deben ser un proceso de evolución continua, y mantener el equilibrio entre las unidades, para que una no adquiera demasiado poder a costa de las otras, hasta el grado de comprometer el propósito de la organización.

Si cada uno de los miembros de la institución educativa participa de manera colaborativa y en equipo teniendo presente la misión y visión del centro escolar permitirá que los proyectos y actividades que se realicen dentro de la misma sean eficientes y eficaces lo cual originará el éxito y la calidad de los mismos.

Las instituciones educativas tienen su principal fuente de recursos en la gente, por ende debe apoyar las ideas humanistas, favoreciendo la convivencia y motivación para que se viva un ambiente de armonía y confianza capaz de

reflejar el trabajo creador y productivo de lo que se puede ser capaz cuando se tiene lo necesario para lograr el éxito.

En lo general, la tarea del directivo-administrador-, es conducir a la institución, lo cual conlleva a cumplir con la gama de funciones del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.

Hay una distinción entre docente y directivo, respecto de sus funciones, independientemente de los niveles jerárquicos que tengan al interior de la institución. Por ello, resulta obvia la necesidad de formación de los administradores. Además porque en la práctica no son claros los mecanismos y valoraciones, que de hecho se hacen, exigidas para acceder a lo supuestos directivos de las instituciones de los diferentes niveles educativos. Babbage (cit. por Ducan, 2000) refiere que la especialización disminuye el tiempo necesario para aprender las labores de un puesto.

Tolentino, (1996) menciona que no sería demasiado atrevido afirmar que en la actualidad, los principales problemas de los sistemas educativos no son por lo que ocurre en el aula, sino que son problemas de conducción.

Asimismo, el administrador que al guiar la institución sin una reflexión teórica y sin los conocimientos estructurados por ella, lo hará desde su sentido común. Contar con una base teórica le dará mayores posibilidades de obtener soluciones a sus problemas administrativos.

Hesselbein (1998) menciona que la capacitación es la oportunidad para adquirir nuevas destrezas o aplicaciones es una motivación importante en un ambiente turbulento porque su objetivo es asegurar el propio futuro.

Por otro lado, es necesario hacer referencia también de la calidad de la educación ya que es un aspecto muy importante porque la calidad depende de las personas que laboran en la escuela, porque son ellas las que pueden adaptar las medidas uniformes de política a los contextos específicos. A la vez, porque son ellas las que son capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr calidad con las condiciones específicas de la demanda y con los recursos de que disponen para hacerlo.

La calidad educativa significa estar atentos a los problemas de la demanda, de la demanda específica de la escuela en la que se trabaja. Ello significa, primeramente conocer y comprender sus exigencias y necesidades. Y en segundo lugar, implica establecer con los beneficiarios inmediatos un diálogo fecundo y permanente que haga a éstos a la vez más exigentes y más corresponsales de la búsqueda de calidad de los aprendizajes de sus hijos.

En una escuela, quizá más que en ningún otro tipo de organización los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las ellas. Y en una escuela, al igual que en cualquier organización todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí. Por eso, un movimiento hacia una mejor calidad del procesos educativo requiere del involucramiento activo de todos los agentes implicados.

Entre estos agentes, los más importantes son los que causan calidad, es decir, el equipo docente, Director y comunidad en general tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que esto requiere de un cambio de actitudes, y estar dispuestos a modificar las mismas y a ser consecuentes con esta decisión de cambio.

El proceso de mejoramiento en equipo es un proceso de aprendizaje que va enriqueciendo a las personas que participan, a la vez que ellas enriquecen el proceso colectivo. Cuando se da a las personas la oportunidad de mejorar su trabajo, se liberan energías creativas que transforman la organización. Un cambio cultural sólido debe estar sustentado en valores claros, compartidos y practicados por todos en la escuela. Entre estos valores, los más importantes son la preocupación central por la satisfacción de necesidades de los beneficiarios.

Para que lo anterior sea posible, es indispensable que todo el equipo docente comprenda y comparta el propósito del mejoramiento, y entienda bien el papel que le toca jugar en él. Se trata de reunir a las personas en torno a objetivos comunes. Esta es la razón por la cual es vital su participación en el diseño, tanto del objetivo de la organización como de los procesos que se habrán de modificar para mejorar sus niveles de logro.

Es participando en el proceso de diseño como el equipo comprende e internaliza el cambio de visión que supone partir de las necesidades de los beneficiarios, y con su miembros se involucra como actores de la transformación comprometida.

Schmelkes (1992) refiere "No basta con participar hay que hacerlo en equipo". El trabajo en equipo hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra, y que todos agucen su ingenio para resolver las cuestiones de todos.

En un trabajo en equipo se toman decisiones y se actúa sobre ellas. Este se convierte en el fin del equipo. Lo que lo define es subjetivo, que se traza entre todos. Todos adquieren una responsabilidad ante el colectivo en

esa actuación. En equipo también se monitorea el proceso – se evalúan los resultados de las decisiones tomadas- Y el equipo es el único que puede revisar las decisiones anteriores, corregirlas y cambiarlas.

En un proceso de mejoramiento, el papel del director como líder es fundamental, pues debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar y cambiar de actitud. Esto significa que el director de una escuela juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar.

Debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor. Un director así no puede limitar su función al papeleo administrativo y a las necesidades con el sistema educativo más amplio y con las autoridades de la comunidad. Tiene que conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela, y tiene que involucrarse de lleno en cada uno de ellos. A un director no se le puede cerrar ninguna puerta. Tienen que reunirse con los maestros, entrar al aula, conversar con los padres de familia, entender los problemas de los alumnos. Más importante aún, le corresponde a él la difícil tarea de ser el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logre niveles de resultados cada vez mejores y cada vez más acordes con las necesidades de los beneficiarios. El director requiere de la constancia.

La clave del cambio consiste en que el director como líder entiendan que deben asumir las funciones antes descritas, porque la responsabilidad recae en él por ser el dirigente del movimiento escolar.

El director debe ser capaz de desarrollar un plan, explicárselo a los docentes, entusiasmarlos para que ayuden a realizarlo, y al mismo tiempo

mantener la presión coherente y constante sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo. El móvil fundamental del director, más que de ningún otro miembro del personal, es satisfacer cada vez mejor las necesidades de los beneficiarios de la escuela.

La dirección debe comprender y actuar sobre los problemas que privan al docente de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción. La meta es lograr que el maestro este orgulloso de su trabajo. De esta manera el director se preocupa fundamentalmente por las personas.

El líder, en vez de ser juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos. El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la organización, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo. Para esto, es necesario que de manera consistente centre su atención en el sistema, buscando que todo el mundo haga su mejor trabajo, y que derive mayor satisfacción de él. Para ello, es esencial que esté en armonía con el personal de la escuela.

Es necesario que el director cuente con información sólida e interpretarla correctamente. Esto significa que se debe conocer la escuela y su entorno. Se tiene que conocer, en primer lugar, como se están logrando los objetivos hacia afuera: que niveles de aprendizaje se están logrando. Se tienen que conocer las condiciones y necesidades de los beneficiarios, y la forma en que se está fallando en su satisfacción. Pero también se deben conocer los recursos con los que se puede contar, quiénes son del equipo, qué falta para enfrentar el reto de mejorar los niveles de logro. Investigar las posibles soluciones a los

problemas que se detecten. y se tiene que ser capaz de monitorear el proceso de solución y evaluar los resultados para que se puedan retroalimentar.

Todo este proceso de mejoramiento implica investigar para contar con la información de la realidad para que permita interpretar, encontrar las causas y diseñar soluciones. Es un paso indispensable para poder elaborar un plan en el que todos los actores educativos se involucren.

Un director se preocupa por la formación del trabajo; participar en un proceso de formación implica aprender a conocer las necesidades del beneficiario: de los alumnos, de los padres, de la comunidad y de la sociedad actual y futura. Significa aprender, en el proceso mismo, a investigar, a interpretar la información, a discernir las causas principales de un problema.

Involucrarse en un trabajo de formación significa aprender de los colegas, que ya han intentado solucionar un problema; pero también significa documentarse, conocer lo que se ha escrito respecto a las causas de los problemas a los que se están enfrentando y a los intentos de solución, conocer otras experiencias que han intentado solucionarlos y evaluar sus resultados. Implica aprender a traducir una idea en un plan con metas a corto y mediano plazo, que puede ser llevado a la práctica y que pueda ser evaluado. Significa aprender a medir, a monitorear, a evaluar, lo que significa también desarrollar la capacidad de crítica y autocrítica, y la creatividad. Pero quizás, y sobre todo, participar en un proceso de esta naturaleza implica aprender a vivir valores nuevos.

El director tiene dos responsabilidades: mantener y mejorar. La responsabilidad de mantenimiento del sistema se refiere a la necesidad de asegurar que todos puedan alcanzar los estándares establecidos en un

determinado momento. Para ello, es necesario que el director formule, con el apoyo de sus colegas, procedimientos, reglas y directivas claras, de manera que no haya duda del procedimiento establecido para lograr los actuales niveles de resultados. Así en un inicio, el director debe propiciar que el equipo en su conjunto reafirme y exprese en forma clara los mínimos de comportamiento esperados de los docentes.

La responsabilidad del mejoramiento se refiere a la necesidad de dar los pasos necesarios para ir logrando estándares de comportamiento y niveles de logros cada vez más altos. Un director debe dedicar la mitad de su tiempo a la responsabilidad del mejoramiento. Hay dos maneras de lograr el mejoramiento; a través de la innovación y a través del mejoramiento continuo

El director tiene dos funciones: la función estimulante y de apoyo y la función de control. La primera de estas funciones, la estimulante y de apoyo, está dirigida a los procesos. Consiste en propiciar que mejoren las relaciones de manera que puedan producirse buenos resultados. La segunda de estas funciones, la de control, está dirigida a los resultados. Un director necesita administrar tanto los procesos como los resultados. Para poder hacerlo, necesita contar con criterios tanto para los unos como para los otros.

Una vez expuestos estos aspectos organizativos se deben considerar los siguientes problemas básicos de la administración.

Cada escuela es única. A la escuela la definen quienes en ella trabajan, los alumnos a los que sirve, la comunidad en la que esta inserta y las interacciones con todos ellos. Para que se logren los objetivos de la escuela se requiere de un trabajo en equipo en la que se integren todos los elementos de la escuela –alumnos, profesores, director, padres de familia- con una misión

bien definida. Hesselbein (1998) refiere que es esencial ayudar a la gente a creer en la importancia de su trabajo, sobre todo cuando desaparecen otras certezas y seguridades. En un trabajo coordinado entre personas es importante que la motivación siempre se encuentre presente ya que esta permitirá crear un ambiente propicio de trabajo en la que cada uno de los elementos participe activamente, creando e innovando en su trabajo.

La administración tiene un papel preponderante en el logro efectivo de resultados en una organización, ya que en ella se versan aspectos fundamentales que guían a la organización como son: la coordinación, los objetivos organizacionales, la sociedad, la planeación y el control. Cada uno de ellos son importantes para que se logre la unidad dentro de una organización y a su vez permita que las operaciones sean eficientes y eficaces.

Es fundamental considerar al liderazgo dentro de una organización ya que este impulsa y estimula los procesos de mejoramiento continuo. Duncan (200) refiere que el liderazgo implica crear una visión y compartirla, alinear a los individuos y formar coaliciones, motivar y compartirla, alinear a los individuos y formar coaliciones, motivar e inspirar. Por tal motivo los directores deben asumir ciertos aspectos del liderazgo par tener siempre motivado al personal.

El trabajo coordinado de una organización permite que cada uno de los empleados desarrolle sus capacidades en beneficio de la empresa, en las escuelas ocurre lo mismo si el director maneja eficientemente la organización educativa el rendimiento académico se elevará. Duncan (2000) refiere a la armonización de todos los aspectos de la organización que se logran mediante la coordinación. Los centros educativos bien coordinados forman unidades de

apoyo como es el grupo colegiado de las escuelas que se reúne periódicamente para planear actividades, analizar proyectos y revisar estrategias con la finalidad de mejorar el trabajo educativo.

La persona que se encuentra en un ambiente óptimo de trabajo trata de dar lo mejor de sí para hacer las cosas de la mejor manera. Hesselbein (1998) menciona que para competir eficazmente es necesario atraer, retener, motivar y saber utilizar de la mejor manera a las personas de mayor talento.

En las instituciones educativas los agentes de trabajo despliegan su talento para educar a los alumnos, cada uno de ellos tiene responsabilidades que tiene que asumir para que el trabajo resultante sea de calidad. El director como líder debe coordinar propositivamente a todos sus compañeros, ya que el debe asumir una actitud de compañero y colaborador para que los demás lo sigan. Es necesario también que se tengan una comunicación abierta y plena con todos los trabajadores educativos, porque en una grupo donde existe comunicación se puede generar la confianza.

En la convivencia diaria entre los participantes del hecho educativo la toma de decisiones es punto que atañe a todos, ya que el opinar de manera consensada y oportuna, permite la participación libre, democrática y respetuosa de cada uno para hacer valer su palabra.

El apoyo a una sugerencia dada debe ser hasta el final siempre y cuando sea positiva y en beneficio de la comunidad escolar, ya que coartar la iniciativa de un elemento por pensar que ganara mayor jerarquía y adeptos hace a éste apático en próximos proyectos; además condiciona su participación futura.

El director como líder educativo con sentido democrático permite actuar a su equipo de trabajo con seguridad y brindándole confianza para que en todo momento den su opinión para que las decisiones sean las más acertadas para la organización educativa.

Al aceptar que toda organización tiene problemas, lo primero que se tiene que hacer es buscar una solución adecuada que conlleve al éxito sin que se tenga por ello que recurrir a lesionar intereses de todos los incluidos, tomar una decisión y que esta sea la más acertada requiere de analizar detenidamente los pros y los contras que ésta emane. Ya que toda organización requiere una misión y visión bien definida que permita realizar los ajustes necesarios a los procesos educativos.

La gente que se encuentra involucrada en las escuelas juega un papel fundamental para los procesos de cambio; ya que ellos son los pioneros para alcanzar la calidad que requiere toda actividad. Para ello, es indispensable valorar las cualidades de cada uno de los integrantes siendo empáticos y respetuosos para apoyar sus cualidades y resaltarlas en bien de la organización, así como tratar de disminuir señalamientos hacia sus debilidades.

Al tener este contexto, el director como administrador de un centro educativo puede llegar a clarificar las metas y llevarlas a cabo haciendo que todos participen y colaboren eficazmente en la actividad que le corresponda.

Cuando el equipo docente, encabezado por el director como líder de la organización educativa, se da a la tarea de mejorar los procesos para alcanzar mejores resultados, atendiendo las necesidades de los beneficiarios, los participantes se desarrollan como personas.

Por eso se debe orientar a las personas y dirigir sus esfuerzos. Es necesario poner especial atención a los factores actitudinales, que son manifestaciones de valores que impulsan a mejorar por el bien de todos.

Para producir mejores sistemas, una sociedad debe procurarse menos por producir bienes materiales en cantidades crecientes que por producir personas de mejor calidad. En educación, se observa que los planificadores parecen darle mayor importancia a las cosas que a las personas.

Las personas se desarrollan como tales cuando son capaces de crecer integralmente. Para que un director se desarrolle es necesario que tenga conocimientos teóricos que fundamente su quehacer cotidiano, gozar de una calidad de vida que pueda dignificar a su persona, ganarse el respeto de los demás mediante el trabajo grupal y ser aceptado por los demás. Además debe fundamentalmente demostrarse así mismo la capacidad de transformar la realidad en el sentido en que debe ser transformada, y de manera igualmente importante, en hacerlo de manera congruente con los valores que quiera ver reflejados en esa realidad que contribuye a transformar. El mejoramiento efectivo genera una verdadera satisfacción en la vida.

Todo ello le da un sentido de transformación al trabajo y persigue hacerlo resaltando el compromiso, la responsabilidad y la solidaridad con los seres humanos con los que se trabaja, y con el objetivo colectivo en el que se participa.

Es necesario en la escuela crear la estructura que permitan desarrollar a las personas, con ello se tendrá la certeza de que se estará en una posición privilegiada para que se proponga con los alumnos. De esta manera, se toma en cuenta esa constante aspiración de los padres de familia, en cuanto a

esperar de la escuela una formación de valores. El director como agente de cambio debe pugnar por elevar la dignificación de las personas asumiendo una actitud sencilla, sublime y cordial que invite a los que lo rodean a ser coparticipes de un desarrollo integral como personas.

En la escuela se deben arraigar los valores como la identidad, la participación creativa, la diversidad, la libertad, la responsabilidad, el respeto común, la equidad, la justicia, la solidaridad, el compromiso y la congruencia; para favorecer en gran medida los procesos de conocimiento. Por lo cual el director como cabeza de la institución educativa debe practicarlos si desea realmente elevar la calidad de la organización a niveles de excelencia.

El director como líder educativo debe hacer una reestructuración constante de las ideas para no olvidarlas y así verificar que se están llevando a cabo como se tiene planeado, para ello requiere de la elaboración de una agenda de trabajo para relacionarla con nueva información. Es importante que no deje pasar a segundo término aspectos por pequeños que sean, ya que eso puede repercutir en el logro de los objetivos. Motivo que hace que el director sea una persona centrada en su hacer profesional.

Hacer exposiciones claras y organizadas ayuda a que los elementos cumplan los propósitos fijados y así formulen nuevas ideas, que apoyen los cambios en la organización. Presentar ejemplos y no ejemplos de los conceptos que se están manejando es importante para que todos ayuden a usar el mismo contexto y de esta manera fluyan las ideas y todos estén dispuestos a participar activamente sin privatizar las oportunidades a cada uno de los elementos. Estar dispuestos a recibir sugerencias y aceptarlas para apropiarse de ellas y así llevarlas a cabo de una manera real.

Realizar trabajos en equipo requiere de gran inteligencia y audacia para saber manejar las situaciones haciendo que todos participen de una manera acorde y sin presiones, invitando siempre a proponer aspectos relevantes y alentando la iniciativa, la creatividad desde diferentes perspectivas, creando los espacios necesarios para el intercambio de ideas y fortalecimiento de la comunicación. Por lo tanto, el director debe apelar a las bondades que otorga el liderazgo desarrollando habilidades y aptitudes para la administración de la organización institucional del Jardín de Niños.

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1. Principio de la Organización, Koontz (1988) P.37

Tabla 2. Características del Liderazgo, Covey (1996) P.46

Tabla 3. Las Organizaciones Tolentino (1996)P.84

FIGURAS

Figura 1. Actores en le Liderazgo; Etchvarne (1992) P.44

Figura 2. Planificación Estratégica de Ciudades Fernández (1997): P.63

Figura 3. Wilber Schramm (1995): The Process and Effect of Mass communication. University Of Illinois. P.68

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. ADAIR, JOHN. (1990). Lideres, no jefes. México: LEGIS.
2. ÁLVAREZ, MANUEL. (1998). Liderazgo de la calidad total. España: Escuela Española.
3. BATEMAN, S. THOMAS, SNELL A. SCOTT. (2001). Administración una ventaja competitiva. México: Mc Graw Hill.
4. BOYYET, JOSEPH H., BOYYET, JIMMIE T (1999). Hablan los gurús. Colombia: norma.
5. CORTAGERENA, ALICIA B. FREIJEDO, CLAUDIO F. (1999). Administración y gestión de las organizaciones. México: Macchin.
6. COVEY, R. STEPHEN. (1996). El liderazgo centrado con principios. México: Piados.
7. DUNCAN, W. JACK. (2000). Las ideas y la practica de la administración. México: OXFORD.
8. ETCHEVARNE , CARLOS. (1992). Calidad gerencial. México: Machhin.
9. GIBSON, L. JAMES. et al. (1991). Las organizaciones comportamiento estructura-proceso. México: Addison-Wesly iberoamericana.
10. HEGGINSON, C. LEON, MOSLEY C. DONALD, PIETRI PAUL H., JR. (1988). Administración, conceptos y aplicaciones. México: Continental.

11. HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M. Y BECKHARD, R. (1998). La organización del futuro. Lecciones del empresario más destacado del siglo XX. Argentina: Granica.
12. ITESM, (2001). antología del curso de Tesis 1. México: ITESM UV
13. KOONTZ, HAROLD, ET AL. (1993). Elementos de administración. México: Mc Graw Hill.
14. MARTÍNEZ, M. MIGUEL. (1996). La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico-practico. México: Trillas.
15. MORGAN, GARETH. (1998). Imágenes de la Organización. Colombia: Alfaomega.
16. PÉREZ SERRANO, GLORIA. (1994). Investigación cualitativa: Retos e interrogantes. Madrid: Muralla.
17. ROBBINS, STEPHEN P. (1999). Comportamiento Organizacional. México: PERSON.
18. SCHRAMM, WILBER. (1995). The Process and Effect of Mass communication. Estados Unidos: University Of Illinois.
19. SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (1993). Artículo 3º Constitucional y la Ley General de Educación. México: SEP.
20. SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, (1996). Manual para Directores de Educación. México: SEP.
21. SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (1992). Programa de Educación Preescolar. México: SEP.

22. STAKE, ROBERT E. (1999). Investigación con estudio de caso. Madrid: Morata.

DOCUMENTOS EN RED

23. PND (2001). Plan Nacional de Desarrollo 2001-2001. Versión de internet revisado el día 12 de Noviembre de 2001 URL:

24. GRINBERG, JAIME (1999). Desafíos y Posibilidades para el Futuro de la Educación. El Papel del Docente Líder. Versión Internet. Revisado el día 24 de Abril de 2002 URL:

GLOSARIO

ACTITUD: Es la predisposición a reaccionar frente a una misma situación, persona o concepto, la cual incluye una respuesta particular.

ACTIVIDADES: Son los grupos especificados de conducta dentro de un proyecto.

ADMINISTRACIÓN: Es el proceso de alcanzar metas trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos de la organización.

AGENTE DE CAMBIO: Es un individuo de adentro o de afuera de la organización que trata de modificar la actual situación de esta.

ANÁLISIS DEL ENTORNO: Es el estudio del ambiente organizacional para señalar los factores ambientales que puedan influir significativamente en las operaciones de la organización.

APRENDIZAJE: Es un cambio mas o menos permanente en la conducta, como resultado de la practica, la experiencia, la educación o la capacitación.

AUTORIDAD: Es el derecho a ejecutar o a mandar.

CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN: Es el proceso de modificar el modo actual en que se encuentra organizada ésta, para aumentar su eficacia.

CAPACIDAD DE DIALOGO: Es la capacidad que posee la persona para interactuar con otras.

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO: Es una técnica de entrenamiento que mezcla el conocimiento relacionado con el trabajo y con la experiencia para utilizar ese conocimiento en ese trabajo.

COMUNICACIÓN: Es el proceso de compartir información con otros individuos.

CREATIVIDAD: Es la habilidad de combinar ideas de un modo único o de hacer asociaciones útiles entre las ideas.

DECISIÓN: Es una selección hecha entre dos o más opciones disponibles.

DIVISIÓN DEL TRABAJO: Es la asignación de varias porciones de una tarea particular a un número determinado de miembros de la organización.

EDUCACIÓN: Proceso de formación y desarrollo de habilidades con el individuo.

EFFECTIVIDAD: Es el grado hasta el cual los lideres alcanzan los objetivos de la organización; es decir, realizar lo indicado.

EFICACIA ADMINISTRATIVA: Se refiere al uso de los recursos que hace la administración para cumplir las metas de la organización.

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA: Se refiere al grado en que los recursos organizacionales contribuyen a la productividad. Se mide por la proporción del total de los recursos organizacionales usados durante el proceso de producción.

EFICIENCIA: Es el grado hasta el cual los recursos de la organización contribuyen a la producción: es decir, realizar las cosas bien.

EQUIPO: Es un grupo cuyos miembros influyen entre si para el alcance de un objetivo (s) organizacional (es).

EQUIPOS DE TRABAJO: Son grupos por tareas que se utilizan en las organizaciones para mayor flexibilidad organizacional o para dar abasto al crecimiento rápido.

ESTILO DE LIDERAZGO: Es el patrón de conducta que establece un líder para llevar a los miembros de la organización en la dirección apropiada.

ESTRATEGIA: Es el plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos organizacionales de largo plazo; es el resultado final de la planeación estratégica.

EVALUACIÓN: Es el examen de las cualidades de los recursos pertinentes a la realización de trabajos disponibles.

FLEXIBILIDAD DEL LÍDER: Es la habilidad de cambiar un estilo de liderazgo.

FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA: Es el proceso de determinar los planes de acción adecuados para alcanzar los objetivos de la organización y así cumplir el propósito.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: Son actividades que conforman el proceso administrativo. Las cuatro actividades administrativas básicas son la planeación, la organización el proceso de influir y el control.

GRUPO: Es un numero determinado de personas que interactúan entre si, se identifican psicológicamente, y se sienten miembros de un grupo.

HABILIDAD DE LA RELACIÓN HUMANA: Se define como la destreza para trabajar con personas de modo que se aumente el éxito de la organización:

INFLUENCIA: Es el proceso de orientar las actividades del personal de la organización en las direcciones apropiadas. Implica la realización de cuatro actividades administrativas: liderar, motivar, tener en cuenta a los grupos y comunicarse.

INFORMACIÓN: Es un conjunto de conclusiones derivadas del análisis de datos.

INNOVACIÓN: Es el proceso de tomar ideas útiles y convertirlas en productos, servicios o métodos útiles de operación.

JEFE: Como maestro es aquel liderazgo que instruye a los seguidores sobre como enfrentar los retos especiales que tienen las organizaciones.

LÍDER: Es considerado como aquel que va a la cabeza de una organización, con determinadas características.

LIDERAZGO: Es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo.

LIDERAZGO EMPRENDEDOR: Es aquel que se basa en la actitud en que el líder actúa como autoempleo.

LIDERAZGO TRANSFORMADOR: Es aquel que inspira el éxito de las organización al afectar las creencias de los seguidores sobre lo que debe ser una organización así como sus valores, como la justicia y la integridad.

MISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN: Es el propósito para el cual, o la razón por la cual, existe una organización.

MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL: Es una visión relativamente moderna que sugiere que el liderazgo exitoso requiere una combinación única de líderes seguidores y situaciones de liderazgo.

MOTIVACIÓN: Es el estado interior que el individuo se comporte de una manera que le asegure el alcance de algún logro.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: Son metas a las cuales le apunta un sistema administrativo abierto. Cuando los objetivos organizacionales se han fijado de forma adecuada, éstos reflejan el propósito de la organización, es decir, ello fluye naturalmente de la misión de la organización.

ORGANIZACIÓN: Es aquella que se ocupa en crear, adquirir y transferir conocimiento y un modificar conductas para reflejar el nuevo conocimiento.

ORGANIZAR: Es el proceso de establecer el uso ordenador de todos los recursos del sistema administrativo.

PLAN: Es una acción específica propuesta para contribuir a que la organización alcance sus objetivos.

PLAN PARA LA PLANEACIÓN: Es una lista de todos los pasos que deben darse en una organización. Garantiza que la planeación se realice.

PLANEACIÓN: Es el proceso de determinar como el sistema administrativo alcanzara sus objetivos. En otras palabras, como puede la organización llegar a donde quiere llegar.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo.

PODER: Es el punto el cual el individuo puede influir en otros, de tal forma que estos obedezcan sus ordenes.

PROBLEMAS: Son los factores dentro de una organización que constituyen obstáculos en el logro de las metas organizacionales.

PROCEDIMIENTO: Es un plan vigente que esboza una serie de acciones relacionadas y que tienen que tomarse para cumplir una tarea en particular.

PROGRAMA: Es el plan de uso único diseñado para llevar a cabo un proyecto especial de la organización que si se realiza contribuirá al éxito de la organización a largo plazo.

PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN: es por lo cual la empresa existe, dado un particular grupo de clientes y de necesidades de los clientes.

PROYECCIÓN: Es una herramienta de planeación usada para precedir eventos futuros del entorno que tendrán influencia en la operación de la organización.

RECURSOS HUMANOS: Son los individuos de la organización que hacen una contribución valiosa al sistema administrativo de una empresa para el alcance de las metas.

RECURSOS ORGANIZACIONALES: Son todos los activos disponibles para uso durante las operaciones normales, estos incluyen los recursos humanos, recursos monetarios, materias primas, y recursos de capital.

RESPONSABILIDAD: Es la obligación de ejecutar las actividades asignadas.

RESPUESTA SOCIAL: Es el grado de eficacia y eficiencia que una organización muestra para cumplir con sus responsabilidades sociales.

SISTEMA: Es un número interdependiente de partes que funcionan como un todo para un propósito.

SISTEMA ADMINISTRATIVO: Es un sistema abierto cuyos componentes son los insumos organizacionales, el proceso organizacional y el resultado organizacional.

UNIDAD DE MANDO: Es el principio administrativo que recomienda que una persona tenga un solo jefe.

VALORES: Son las creencias generales que guían las acciones y los juicios en situaciones diversas.

VISIÓN: en una administración se preocupa por el espectro total de la misma.